

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

Gérard Podevin (Céreq/CERETIM) ed.

Le recrutement

*Journée d'étude du Céreq et de ses centres associés
Rennes - avril 1994*

NUMÉRO 108 / SEPTEMBRE 1995

documents
séminaires

LE RECRUTEMENT



JOURNÉE D'ÉTUDE DU CÉREQ
ET DE SES CENTRES ASSOCIÉS

RENNES - 6 AVRIL 1994

Gérard PODEVIN (Céreq/CERETIM) (ed.)

*Avec le soutien du Centre d'études et de recherches sur l'entreprise,
la technologie, les institutions et la mondialisation (CERETIM),
Université de Rennes I
et la collaboration du centre associé au Céreq de Nantes
pour l'organisation de la journée*

C é r e q

Document n° 108
Série Séminaires

Septembre 1995

SOMMAIRE

Avant-propos

Gérard Podevin (Céreq) 7

Introduction

Maurice Basle (CERETIM-Université de Rennes I
Directeur du centre associé au Céreq de Rennes) 11

PREMIER AXE

APPROCHES GLOBALES ET SECTORIELLES : APPORTS ET LIMITES

Rapporteur : M. Vernière (L.E.S-Université de Paris I) 17

La mise en forme des qualités au moment de l'embauche
J.M. Saunier, LES-CERC (Paris) 21

Recrutement ou renouvellement ? Des comportements sectoriels différenciés
G. Podevin, Céreq-CERETIM (Université de Rennes 1) 41

Proposition d'un outil d'analyse des politiques sectorielles d'emploi :
cas des industries chimiques (1982-1990)
S. Hanchane et P. Werquin, Céreq 51

L'analyse du recrutement dans le secteur de la réparation automobile :
du diagnostic à la proposition d'actions
R. Biéganski et J.P. Cadet, Céreq 87

Les grands prestataires de services publics français et gestion de personnels
sous statuts : convergences ou divergences
J. Barreau et J.Y. Menard, CERETEB (Université de Rennes 2) 111

DEUXIÈME AXE : ACCÈS A L'EMPLOI DES JEUNES ET DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Rapporteur : F. Stankiewicz (L.A.S.T-Université de Lille) 123

Logiques d'usage des statuts d'embauche des jeunes en insertion :
le cas des jeunes de niveau VI et V de formation
J-F. Lochet, Céreq-LES (Université de Paris 1) 127

Les déterminants de l'embauche : cadre d'analyse et pistes de recherche pour l'étude des mises en relation de l'ANPE L. Lize, IRES (Paris)	151
Estimation de la "part de marché" de l'ANPE dans les recrutements des entreprises J-L. Zanda, ANPE (Paris)	169
Le recrutement entre information relationnelle et information rationnelle ? Vers une intelligibilité des processus d'ajustement offre et demande d'emploi sur un marché local du travail à partir d'une Agence Locale pour l'Emploi P. Lièvre, EPSI-IRASS (Clermont-Ferrand)	177
TROISIÈME AXE : APPROCHES LOCALES ET PROCESSUS SPÉCIFIQUES D'AJUSTEMENT	
Rapporteur : V. MERLE (Céreq)	197
Embauches et marché local du travail : l'exemple du pays de Rennes J. Divet et G. Poupard, CODESPAR (Rennes)	203
Les pratiques de recrutement des entreprises : expériences locales et prolongements L. Bultot, ORFQE (Lille), et V. Henguelle, LAST-CLERSE (Université de Lille 1)	211
Quelques données sur l'inscription locale du recrutement : le cas des entreprises du BTP en Auvergne M. Lecoutre, CER-ESC-Céreq (Clermont-Ferrand)	225
Les entreprises ont-elles des difficultés à recruter ? A.C. Dubernet, Céreq-LERSCO (Université de Nantes)	239
Travail frontalier et pénurie de main-d'oeuvre dans les entreprises F. Stoeffler-Kern, BETA-Céreq (Université Louis Pasteur, Strasbourg)	251
L'analyse des mouvements de main-d'oeuvre peut-elle contribuer aux travaux de prospective locale emploi-formation F. Longin, OREFRA (Lyon)	273
CONCLUSIONS	
P. Petit, CEPREMAP (Paris) : " Le recrutement : complexité et dynamique"	283
P. Cam, LERSCO/Céreq (Nantes) : "Recruter n'est pas jouer"	287

AVANT-PROPOS



AVANT PROPOS

Gérard PODEVIN

(Céreq/CERETIM)

TROISIÈME d'une série initiée au début de l'année 1994, la journée de réflexion et d'études du Céreq et de ses centres régionaux associés organisée à Rennes le 6 avril 1994 avait pour thème générique "LE RECRUTEMENT".

Si l'initiative de cette journée a été prise dans un contexte où les effectifs s'ajustaient fortement à la baisse, se multipliaient les plans sociaux, s'amplifiaient les vagues de licenciements... elle s'est déroulée à un moment de reprise annoncée de la croissance où déjà certains indicateurs (connus plus tard) frémisssaient du retour de l'emploi. Un retour prudent, fragile, lent et à l'ampleur contestée, tant est encore grand l'écart entre les données de création nette d'emplois fournies par l'INSEE et l'UNEDIC. Mais, manifestement de telles créations apparaissaient ici ou là, provoquant même parfois des situations inattendues avec dans le même temps et chez le même employeur des recrutements... et des départs liés au bouclage de plans sociaux.

Mais la question du recrutement reste pertinente quel que soit le contexte où ces flux se situent. Les restructurations de l'appareil productif par créations/disparitions d'établissements et/ou créations/disparitions d'emplois, ou bien encore le besoin de renouvellement et de recomposition de la main-d'oeuvre des entreprises provoquent en permanence la nécessité de mouvements externes. Il convient d'ailleurs de se demander quelles sont, compte-tenu de l'existence de marchés internes structurés, l'importance et la signification de tels mouvements au sein du fonctionnement d'ensemble du marché du travail. Car nous savons bien que, contrairement au postulat walrassien d'un renouvellement magique et incessant de tous les échanges, la relation d'emploi n'est pas négociée chaque jour, et les salariés renvoyés quotidiennement sur le marché.

De façon générale, l'étude du recrutement ne peut se limiter au seul examen des caractéristiques, quand bien même elles seraient détaillées, des flux d'entrées dans les entreprises. La capacité à interpréter ces mouvements suppose de les rapporter aux modes de gestion et de renouvellement des personnels déjà occupés et aux évolutions structurelles observées. Ainsi, par exemple, le niveau élevé de la rotation apparente de la main-d'oeuvre ne signifie pas qu'une majorité de salariés transitent régulièrement sur le marché du travail, mais qu'une partie d'entre eux ne cessent d'entrer et de sortir des emplois. L'extension des formes de contrat à durée déterminée, très significative en "flux", reste limitée en termes de "stocks" d'effectifs salariés concernés. C'est qu'une partie des recrutements ne sont pas directement liés au renouvellement immédiat de ces "stocks", mais répondent à d'autres logiques au nombre desquelles la recherche de flexibilité et de précaution face à l'incertitude sur les volumes d'activité, la recherche souvent ambiguë d'économies financières, ou bien encore l'usage, maintenant bien connu, de certaines formes de contrat comme mode de sélection de la main-d'oeuvre.

Parlant du "recrutement" il convient donc d'en retenir le caractère hétérogène et complexe tant dans ses formes que dans ses finalités, notamment au regard d'un modèle du recrutement propre à la période de croissance constante et prévisible de années cinquante et soixante. Modèle dont l'inertie l'a porté jusqu'au début des années quatre-vingt, mais qui se révèle aujourd'hui historiquement très daté. Le changement de terminologie peut ainsi être interprété, à l'appui de ce changement historique, puisqu'aussi bien aujourd'hui on parle beaucoup plus du "*recrutement*" que d' "*embauche*". Comme si cette dernière notion était trop marquée par une volonté d'engagement durable et immédiat de candidats pour lesquels

l'embauche serait, suivant une référence étymologique possible, l'*ébauche*... sans doute d'une carrière et d'un processus constitutif d'une dynamique de "dégrossissage" et de construction de la compétence. Le recrutement renverrait alors beaucoup plus à la *manière de recruter* et de soumettre, pour des besoins d'ajustement plus ou moins contingents, une main-d'oeuvre "bouche-trou".

Dire qu'aujourd'hui les entreprises ne savent plus embaucher participe de cette vision sémantique si l'on considère que l'entrée dans une entreprise est un élément d'un processus très large qui commence notamment par la construction et le maintien de repères et réseaux externes, vis-à-vis desquels les entreprises auraient eu tendance à se couper en période de crise. De même, le fait qu'aujourd'hui certains responsables de formation en entreprise sont associés aux procédures d'embauche des nouveaux salariés nous semble relever de cette approche systémique qui fait du "recrutement" un moment d'un ensemble d'actions interdépendantes dans le cadre de la gestion d'un parcours professionnel internalisé.

Si cette question de la définition des différents termes utilisés pour qualifier l'"entrée avec un contrat de travail" était inscrite dans plusieurs papiers et est revenue à plusieurs reprises dans les débats de cette journée, elle était loin d'être la seule. Elle a cependant le mérite, comme on vient de l'esquisser, de cristalliser certaines autres questions fondamentales parmi lesquelles on peut retenir celles relatives à la cohérence entre les logiques de sélection et de fixation de la main-d'oeuvre, aux formes d'articulation entre recrutements externes et "recrutements" internes, à la place faite aux jeunes, au degré d'insertion des entreprises dans leur environnement productif et géographique, à leurs relations avec le système de formation, ou bien encore aux difficultés que certaines rencontrent lorsqu'elles cherchent à satisfaire certains besoins en main-d'oeuvre.

Toutes ces questions ont été abordées, sinon traitées, de façon transversale dans trois ateliers qui ont structuré cette journée ; chaque atelier étant introduit par un compte rendu "questionnant".

Le premier s'est particulièrement centré sur les approches globales et sectorielles, abordant à la fois des préoccupations théoriques et des résultats de travaux sectoriels ou de comparaison intersectorielle. Le deuxième, en dehors de toute singularité de niveau d'appréhension, a traité des conditions d'insertion et de premier parcours professionnel de certaines catégories de jeunes, ainsi que des modalités de recrutement/réinsertion de chômeurs au travers notamment du rôle d'institutions d'intermédiation comme l'ANPE. Enfin, le troisième s'est penché sur la spécificité des approches locales pour instrumentaliser et rendre compte des pratiques mais aussi des tensions sur les marchés du travail et les recrutements.

Ce sont les quinze contributions de cette journée de Rennes, augmentées des trois rapports introductifs et des deux rapports conclusifs, que réunit ce volume.

Bien sûr, comme pour les précédentes journées d'animation et de réflexion collective autour d'un thème, le Céreq et ses centres régionaux associés, loin de prétendre couvrir de manière exhaustive le dit thème ni vouloir clore le débat sur certaines questions, souhaitent donner toute sa place aux lecteurs dans leurs inmanquables diversités pour faire de cette journée un processus et du concept de "recrutement" un *attracteur étrange*, pour reprendre le sous-titre d'un ouvrage récent sur la compétence.

INTRODUCTION

PRÉFACE A LA JOURNÉE NATIONALE DU RÉSEAU CÉREQ SUR «LE RECRUTEMENT»

Maurice BASLE

(Université de Rennes 1)

LE "QUASI-MARCHÉ" du travail (ou "l'institution" du marché du travail avec ses règles et ses normes) est devenu extrêmement complexe, sophistiqué depuis une vingtaine d'années. Cette évolution s'est faite sous la pression, sans précédent de la demande de participation croissante au collectif de travail et sous celle de l'évolution technologique, des savoirs et des savoir-faire correspondants. En conséquence, le déploiement des employeurs sur les postes offerts et l'employabilité des employés sont devenus des stratégies délicates, véritables affaires de nouveaux professionnels, nouveaux spécialistes, pratiquant les métiers d'interface caractéristiques du tournant du 21^e siècle. Le recrutement, en particulier, est devenu une industrie tout en gardant ses caractéristiques de routine, d'habitudes mais aussi de grand art et d'aléatoire.

Dans ce contexte, nous nous félicitons d'avoir organisé à Rennes cette journée du réseau Céreq le recrutement. Les communications, présentées sous trois rubriques ou axes majeurs témoignent de l'intérêt qu'il y a à trouver des solutions à des problèmes cruciaux aujourd'hui et qui malheureusement, ne sont pas seulement des problèmes du marché du travail. On ne dira jamais assez en particulier combien les raisonnements actuels sur le marché du travail s'expliquent par communication de déséquilibres entre les différents marchés. Chacun apprend cette interdépendance générale macro-économique mais semble ensuite l'oublier en faisant semblant de croire que le marché du travail est cloisonné vis à vis du marchés monétaires et financiers.

Les textes ont privilégié en fait deux axes : l'axe de l'institutionnalisation du marché du travail ; et l'axe de la pertinence de la référence au local lorsqu'il s'agit de cette institutionnalisation du marchandage du travail.

Concernant le premier axe, il y a un grand intérêt actuellement à l'analyse et à l'étude des embauches et des pratiques de recrutement, c'est-à-dire des formes institutionnelles et des comportements de recherche et d'affectation de telle ou telle compétence dans tel ou tel processus de travail. Si on cherche un point d'entrée à l'analyse, il est assez vite trouvé : en effet, on peut penser que les entreprises dominent le marchandage du travail. Saïd HANCHANE et Patrick WERQUIN d'une part, Richard BIÉGANSKI et Jean-Paul CADET d'autre part, insistent ainsi plutôt sur la structuration du marché du travail par la spécificité de la demande de travail des entreprises des secteurs de la chimie ou de la réparation automobile. On sera tout particulièrement intéressé par le survol et le cadre d'analyse proposé par Laurence LIZE de l'IRES. L'entreprise déploie sa stratégie, tente de renforcer son organisation, sa puissance et de gagner sur la concurrence

et sur l'incertitude en cherchant évidemment elle-même mais aussi en utilisant des intermédiaires pour embaucher et cette embauche adopte aujourd'hui de multiples formes contractuelles. L'ANPE peut aider les employeurs à réduire les coûts de recherche aussi bien pour le court terme que pour le long terme. J.M. SAUNIER précise les différentes formes de coordination et de régulation possibles pour gérer les mouvements des individus sur les postes et décider des salaires en vigueur.

Jean-Louis ZANDA montre aussi le bon chemin pour l'analyse en s'intéressant à une connaissance plus fine de la part de marché de l'ANPE et du rôle joué par cette agence de régulation du marché du travail. Pascal LIEVRE montre que les réseaux sociaux couplés ou non à des réseaux techniques semblent les plus efficaces des instruments de mise en relation de compétences et il justifie également l'interfaçage et l'institutionnalisation de ce type d'agence.

Laurent BULTOT et Valérie HENGUELLE affinent ensuite l'analyse du recrutement des entreprises en s'intéressant tout particulièrement aux offres d'emploi temporaire et indiquent en quoi elles répondraient, en fait, à un manque de confiance dans le contrat à long terme et la possibilité de l'instituer puis de le faire évoluer après plusieurs séquences d'emploi. D'une certaine manière, ils s'intéressent à la genèse d'une convention. Anne Chantal DUBERNET reprend le même thème du manque de confiance, de savoir commun, du manque de représentation commune et de l'inévitable difficulté de recrutement qui s'ensuit. D'où le retour aux intermédiaires dans la logique de situation que sont le recrutement et la contractualisation.

Gérard PODEVIN a ici affiné l'analyse en insistant d'une part sur le double recours possible des entreprises sur le marché externe mais aussi le marché interne et, d'autre part, sur les pratiques de rotation de main-d'oeuvre. Jean-François LOCHET a proposé des études complémentaires de celles de Gérard PODEVIN en trouvant les divergences sectorielles des comportements par rapport aux C.D.I., aux statuts précaires et par rapport à l'intensité de la normalisation des C.D.D. utilisés. Jocelyne BARREAU et Jean-Yves MENARD ont enquêté plus précisément sur la Poste, France Télécom, EDF-GDF et la SNCF.

Concernant le second axe, les auteurs se sont fort justement ré-interrogés sur la pertinence de la référence au "local" pour étudier l'institutionnalisation de marchandage du travail. Marc LECOUTRE a utilisé avec profit le cas des entreprises du BTP en Auvergne pour montrer l'ancrage territorial de certaines pratiques sectorielles d'embauche et l'auto-renforcement des réseaux locaux de la confiance. Joseph DIVET et Gilles POUPARD nous ont donné l'exemple de ce que peut-être l'étude d'un bassin d'emploi, de la concurrence entre les embauches qui s'y exerce mais aussi des limites que ne doit pas franchir une étude purement locale du marchandage du travail. Ces limites sont illustrées également par Françoise STOEFLER-KERN à propos des régions transfrontalières : les études remarquables de quatre régions montrent que la délocalisation de l'employé pour des motifs salariaux ou autres existe bien, ce qui conduit à dire qu'il y a réelle concurrence extra-locale des entreprises pour le recrutement.

Au total, les contributions réparties sur deux axes, celui de l'institutionnalisation du recrutement et celui de sa localisation sont, en fait, une forme d'évaluation de l'existant. Cette évaluation externe peut permettre d'améliorer l'action présente et future si les pouvoirs publics, aux différents niveaux, le souhaitent. Ajoutons aussi, comme François LONGIN l'indique bien à partir de son expérience de l'observatoire Régional Emploi-Formation Rhône-Alpes, que cette évaluation serait nécessairement meilleure, si elle était participative, associant les organisations d'entreprises et sans doute, de mon point de vue, les représentants des employés. Dans l'incertitude créée par la situation internationale et les choix monétaires et financiers des gouvernements récents, il est en effet difficile à un expert, fut-il le meilleur, de concentrer suffisamment d'informations pour aider à la décision. Aussi devons-nous, du moins est-ce mon credo, adopter une rationalité en priorité procédurale : concernant le recrutement, tous les partenaires doivent aujourd'hui s'interroger ensemble, raisonner ensemble et ces travaux vont alors les aider. En essayant, au point où nous

sommes et dans l'incertitude sur les résultats de nos actions sur le chômage et sur la meilleure affectation des compétences, de ne pas uniquement compter sur les bonnes intentions des uns et des autres. Les choix des procédures, l'échange d'information, la négociation sont des étapes cruciales. Pour le reste, il y a probablement sur-détermination du marché du travail par les contraintes de répartition des richesses que nous nous donnons (concurrence internationale, défense de la valeur des actifs en francs...)

PREMIER AXE
APPROCHES GLOBALES
ET SECTORIELLES :
APPORTS ET LIMITES

Rapporteur : M. Vernières
(L.E.S.-Université de Paris I)



RECRUTEMENT, APPROCHE GLOBALE ET SECTORIELLE

APPORTS ET LIMITES

Michel VERNIERES
(Paris I)

POUR INTRODUIRE, conformément à la consigne donnée, en trente minutes et cinq questions, nos débats sur ces cinq premiers textes, nous vous proposons de respecter la distinction suggérée par le titre de cette session : procéder en un premier temps à une approche globale puis à une approche sectorielle.

I. APPROCHE GLOBALE

Celle-ci incite à se pencher, en premier lieu, sur la notion même de recrutement, puis sur le cadre théorique de son analyse.

A) La notion de recrutement

Les différents textes sont en accord pour dire qu'il y a recrutement lorsque il y a "entrée avec un contrat de travail" d'un nouveau travailleur au sein d'une entreprise ; donc quand il y a recours à ce qui est souvent appelé le marché externe du travail. Tous les papiers présentés font d'ailleurs allusion au fonctionnement des "marchés internes du travail" comme un élément important à introduire dans l'analyse des recrutements.

Le texte présenté par Gérard Podevin est celui qui accorde le plus d'attention à ces questions de définition et de terminologie qui peuvent sommairement se résumer autour de trois points :

1) Il convient de distinguer, parmi les recrutements, les embauches (terme également utilisé comme synonyme de celui de recrutement par Jean-Marie Saunier) temporaires (environ les trois -quarts) et les embauches définitives (le quart restant). Celles-ci ne peuvent être analysées de la même manière car les embauches temporaires ne participent pas du phénomène de renouvellement du noyau dur de la main-d'oeuvre de l'entreprise que Gérard Podevin souhaite analyser. C'est pour cette raison qu'il propose de limiter l'analyse à celle des CDI et des CDD qu'il appelle "stabilisés", terme peu explicite qui pourrait être remplacé par celui de CDD d'insertion ou probatoire.

2) Le taux de rotation de la main-d'oeuvre, tel qu'il est habituellement calculé, n'est pas non plus satisfaisant car il confond deux phénomènes nettement distincts : les créations ou destructions d'emplois d'une part, qui peuvent être mesurées par les différences d'effectifs entre début et fin de la période d'analyse, et le renouvellement de la main-d'oeuvre, issu de l'arrivée de nouveaux travailleurs dans des emplois existants. C'est cette nécessité qui conduit Saïd Hanchane et Patrick Werquin à accorder une place importante dans leur travail aux départs en retraite.

3) Le dernier point concerne la distinction entre renouvellement des personnes et renouvellement des emplois. Une entreprise peut procéder au renouvellement de son personnel sans pour autant modifier sensiblement la nature des emplois qu'elles occupent. C'est bien pour tenter de distinguer ces deux types de situations que plusieurs textes analysent la déformation des structures d'emploi à travers un examen détaillé des diverses catégories de travailleurs.

B) Un cadre théorique d'analyse

Comme tout travail analytique, l'analyse du recrutement suppose le recours à un référentiel théorique. Celui-ci n'est guère explicité dans la majorité des papiers, d'où l'intérêt du texte de Jean-Marie Saunier qui propose une grille d'analyse théorique du phénomène du recrutement, construite à partir des outils de la théorie des conventions.

Confrontées à la diversité des caractéristiques des recrutés potentiels, les entreprises, lors de l'opération de recrutement qui peut être définie comme la mise en forme des qualités, mettent en place des intermédiaires "locaux" (personnellement nous préférons utiliser le terme d'« internes ») spécifiques. Ces intermédiaires ont pour but de rendre compatibles (comparables ?) les ressources internes et externes. Ces intermédiaires s'opposent donc aux intermédiaires généraux, tel le diplôme.

Sur ces bases, l'auteur propose de distinguer sept points clés d'analyse (motifs des embauches, arbitrages internes/externes, organisation de la recherche, choix des critères, fixation du salaire, choix des recrutés) permettant de caractériser les entreprises concrètes étudiées en référence à quatre formes de coordination élémentaires (domestique, marchande, industrielle et civique).

La mise en oeuvre de cette grille d'analyse pour étudier trois entreprises de natures très diverses permet à l'auteur de montrer que ces logiques se modifient en fonction des transformations de la nature des produits et de la situation du marché du travail. Dans les trois cas présentés, ces évolutions sont très diverses puisque l'on passe du marchand à l'industriel, du domestique à l'industriel et de l'industriel au domestique. Il y a là possibilité de construction de scénarios reposant sur divers enchaînements théoriques. Cette notion d'enchaînements théoriques mériterait d'ailleurs d'être davantage explicitée tout comme le pouvoir prédictif de cette démarche théorique prise dans son ensemble.

II. APPROCHE SECTORIELLE

A partir d'une utilisation combinée des données issues des DMMO et de l'enquête structure des emplois, Gérard Podevin propose une partition des secteurs en trois groupes:

- le premier se caractérise par une évolution favorable de l'emploi et une mobilité volontaire importante ce qui entraîne un fort renouvellement global de la main-d'oeuvre. La structure de l'emploi y est stable. Il s'agit exclusivement de secteurs tertiaires.
- le deuxième groupe (para-chimie, pharmacie, mécanique, IAA, textile...) se caractérise par une grande stabilité des structures de qualifications et un recours principal au marché externe. Les réductions d'emplois y sont généralement fortes.
- le troisième groupe (Chimie de base, réparation automobile, sidérurgie...) a été marqué par de fortes recompositions structurelles et une forte réduction de l'emploi.

Dans son texte, Gérard Podevin indique qu'il s'efforce "d'isoler le marché interne dans une catégorie intermédiaire : le secteur". Il conviendrait donc de préciser les limites et les biais de cette démarche et plus généralement de l'approche sectorielle, en particulier dans son articulation avec les enquêtes en entreprises présentées dans d'autres papiers. Cette réflexion apparaît d'autant plus nécessaire que les études sectorielles présentées concluent toutes à la nécessité d'analyses fines des secteurs qu'il s'agisse de la chimie, de la réparation automobile ou des grands prestataires de services publics.

A) La chimie

L'étude de Saïd Hanchane et Patrick Werquin propose de décomposer le secteur de la chimie en cinq sous-secteurs dont l'évolution est analysée pour la période inter-censitaire 1982-1990. Ces sous-secteurs ont connu des évolutions sensiblement différentes puisque l'on peut les répartir entre les groupes II et III proposés par Gérard Podevin. En particulier le secteur "hygiène" apparaît particulièrement atypique puisque ses effectifs ont augmenté et qu'il a procédé à de forts recrutements de bas niveaux de qualification. Pour les quatre autres, les effectifs ont baissé et le recrutement des ingénieurs et techniciens y a fortement progressé. Globalement il y a bien eu recomposition des structures d'emploi en faveur des plus qualifiés.

L'un des apports principaux de ce papier provient de la distinction systématique entre les départs en retraite et le solde de ce que les auteurs appellent "les politiques d'emploi". Ce terme apparaît peu heureux car il semblerait préférable de le réserver aux seules conséquences des actions volontaires des agents économiques en matière d'emploi et non à l'ensemble de l'évolution de l'emploi, le texte ne fournissant aucun indicateur relatif au comportement stratégique des agents.

Par de là cette remarque, il est particulièrement intéressant de noter que les départs en retraite ont toujours été supérieurs, dans tous les sous-secteurs, à la réduction de l'effectif. Cette prise en compte systématique des départs en retraite conduit très naturellement les auteurs à constater l'importance "d'une analyse en terme d'âge". Mais la signification de ce traitement de l'âge mériterait de plus amples développements. Les indications fournies semblent en effet indiquer que les évolutions constatées sont liées à des phénomènes très diversifiés dont l'âge apparaît que comme une résultante. Il paraît dès lors difficile de conclure comme les auteurs que "seule une analyse en terme d'âge semble être cohérente pour étudier l'évolution dominante en matière de politique d'emploi dans l'industrie chimique".

B) La réparation automobile

L'étude de Richard Bieganski et Jean-Paul Cadet, consacrée à la réparation automobile, procède à une approche multi-sources qui les conduit à mettre l'accent, pour l'évolution des qualifications utilisées dans ce secteur, sur l'importance des parts respectives, pour l'avenir, des grands garages, des entreprises artisanales et de leur degré d'insertion dans des réseaux. Ceci apparaît d'autant plus important que ce secteur est un secteur d'accueil des jeunes, que l'apprentissage y est très développé et que le niveau V y est fortement représenté.

Certes cette activité enregistre, comme d'autres, une progression des diplômés de niveau IV, mais celle-ci est beaucoup plus lente. Faut-il selon l'expression des auteurs y voir un "retard" du secteur ou une absence réelle de besoins forts de ce type de qualification, invitant à relativiser le discours habituel sur la nécessité d'une progression du niveau des qualifications ? Par delà ces incertitudes, c'est bien sur le devenir des niveaux V et IV dans ce secteur et leur degré de complémentarité ou de concurrence qu'il convient de s'interroger.

C) Les grands prestataires de services publics français

Le texte présenté par Jocelyne Barreau et Jean-Yves Menard concerne les PTT, l'EDF et la SNCF et porte sur les modifications des modes de gestion du personnel. Ces sociétés s'efforcent de faire de plus en plus appel aux outils actuellement valorisés en gestion du personnel : gestion prévisionnelle du personnel, entretiens individualisés, formation individualisée. La gestion de l'emploi y apparaît de plus en plus décentralisée et relevant des responsables locaux. Dans ce contexte nouveau la question qui reste à étudier est celle de l'ampleur de l'impact de ces modifications sur les procédures et modalités de recrutement. Cette question n'est malheureusement pas abordée dans le texte présenté.



LA DÉFINITION DES QUALITÉS AU MOMENT DE L'EMBAUCHE

J.M. SAUNIER¹

SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, les employeurs sont confrontés à des candidats dont les caractéristiques peuvent être extrêmement variables : leur niveau de productivité, leur capacité à être formé, leur volonté de rester dans l'entreprise sont très différents... Autrement dit, toutes les caractéristiques que l'entreprise souhaiterait connaître au moment du recrutement ne sont pas identifiables immédiatement et gratuitement. Le repérage des caractéristiques individuelles des candidats, ou en d'autres termes, la visualisation des qualités, est d'autant plus épineux que la relation de travail ne peut pas être définie de manière complète et précise. Le plus souvent, il est en effet difficile d'assimiler ou de réduire l'échange du travail à l'échange d'une marchandise homogène. Cette spécificité tient en effet à la nature de la relation de travail constituée de deux éléments distincts que sont la signature du contrat de travail - qui vient clore la procédure d'embauche- et l'exécution du contrat (R. Salais, 1989). Le décalage dans le temps entre l'exercice du travail et la vente du produit sur le marché conduit le contrat à porter sur les conditions d'exercice du travail et non pas sur la livraison du produit du travail. Les agents économiques sont donc confrontés à l'incertitude qualitative de la relation de travail qui réclame l'instauration de règles pour évaluer les comportements individuels.

Pour assurer cette évaluation au moment du recrutement, l'entreprise met en équivalence, opère une traduction, entre les critères par lesquels elle définit le poste de travail et les caractéristiques des individus, l'objectif de l'entreprise étant d'ajuster, de rendre compatible, le recours à des ressources extérieures, dotées de qualifications produites sur des espaces extérieurs avec ses ressources internes. Pour ce faire, l'entreprise peut s'appuyer sur différentes évaluations : la valeur des diplômes sur le marché, le contenu technique des formations, l'avis de monsieur X qui connaît personnellement le candidat, l'avis de l'expert en psychologie, la réputation de l'école ou de l'entreprise précédente, un test de personnalité... Ces évaluations permettent d'assurer la coordination dans la mesure où elles permettent aux individus de sortir de l'anonymat, de se trouver qualifiés.

L'ensemble des réponses apportées par les entreprises pour gérer l'incertitude au moment de l'embauche sera analysé dans le cadre de la théorie des conventions qui, sous l'hypothèse de rationalité limitée, souligne l'absence de procédures universelles de sélection des variables pertinentes pour s'assurer de la qualité des candidats qui se présentent à l'entreprise. Il existe une pluralité de formes de coordination qui coexistent et sont concurrentes pour ordonner les qualités de la main-d'oeuvre et fixer les salaires d'embauche. La grille construite pour analyser les grammaires d'accord qui permettent aux agents de s'accorder au moment de l'embauche s'appuie sur les recherches de L. Boltanski et L. Thévenot dans "De la justification : les économies de la grandeur" [1991]. Les conventions n'ont pas seulement un caractère implicite ; leur multiplicité nécessite que celles-ci se matérialisent dans des intermédiaires, des repères pour assurer la coordination. A chaque mode de coordination correspondent des intermédiaires qui permettent d'évaluer les candidats lors du recrutement, ces derniers devant être traités sous la forme d'investissements donnant des repères décidables pour les agents dans la durée.

¹ CERC. cette étude a été menée au Laboratoire d'Economie Sociale, Université de Paris I Panthéon-sorbonne

Le cadre d'analyse développé par L. Boltanski et L. Thévenot nous permet de construire des épreuves de recrutement "naturelles" dans le sens où les participants font référence à un principe d'accord qu'ils considèrent comme universel. De la même façon que ces auteurs ont construit des "grammaires d'accord" reposant sur la transposition, selon une exigence de formalisation commune, d'un ouvrage de philosophie politique qui pose les bases d'un ordre juste, il est possible de définir quatre espaces de qualification-type décrivant chacun une épreuve de recrutement "naturelle" renvoyant aux formes d'équivalence fondant les quatre natures marchande, industrielle, domestique et civique (J.M. Saunier, 1993) [1]. La façon de "réputer", d'assurer la confiance dans l'échange, peut se construire de quatre façons différentes : au travers d'une mesure de la rareté relative (Espace de qualification marchand), au travers du diplôme et de l'expérience accumulée qui mesurent la technicité de l'individu (Espace de qualification industriel), au travers d'un titre, d'une certification reconnue par des instances nationales (Espace de qualification civique) ou au travers de réseaux de connaissances personnelles (Espace de qualification domestique).

Dans ce cadre d'analyse, l'opération de passage du particulier au général permettant aux agents en présence de s'accorder est variable selon les grammaires d'accord activées. Il s'agira alors de visualiser les "repères de coordination" ou "intermédiaires", qui ont la capacité de faire accéder les acteurs à des points de vue communs, ou, en d'autres termes, rendent efficace l'opération de coordination en stabilisant les situations d'interactions individuelles. Il n'y a plus de qualités "réelles" mais des "opérations de mise en forme des qualités" qui entrent en concurrence pour évaluer les candidats à l'embauche. L'analyse de cas d'entreprises permet de comprendre comment s'opère et s'organise l'ajustement entre ces différentes formes d'évaluation.

Des compromis peuvent se réaliser entre celles-ci mais on perçoit bien les tensions qu'elles sont susceptibles d'engendrer.

La présentation de trois cas d'entreprise (encadré 1)[2] mettra en lumière la façon dont celles-ci arbitrent entre différentes façons de qualifier les individus et comment évoluent les pratiques de recrutement. Leur exemplarité réside dans le fait qu'elles présentent chacune des modifications du cadre de coordination dans lequel s'inscrivait l'embauche. Elles permettent de souligner le rôle des intermédiaires lors de l'embauche et les tensions provenant de la coexistence d'intermédiaires renvoyant à des conventions de qualité différentes.

ENCADRÉ 1

LES ENTREPRISES ENQUÊTÉES

	Activité(s)	Taille (1989)	Les emplois étudiés
MEDIA (1)	Société de Conseil	873 personnes	cadres commerciaux, marketing Commerciaux
INTERLABOR	Travail temporaire	1836 personnes	emplois tertiaires (siège social), journalistes
PRESSMAG	Edition	1044 personnes	

(1) : Les noms utilisés sont des noms fictifs.

Dans le premier point, les trois cas d'entreprises seront présentés sous une forme stylisée. La présentation des entreprises cas par cas permet de montrer comment, sous l'impact d'un changement, le dispositif qui assurait la coordination perd de son efficacité et comment, de "fil en aiguille", s'instaurent de nouvelles médiations. Les situations de recrutement se distinguent

selon les intermédiaires engagés. Dans cette perspective, l'attention est mise sur la présence inégale des différentes formes de coordination, sur les différences dans l'élaboration de compromis ainsi que sur les tensions qui apparaissent au moment du recrutement. Les enseignements tirés de ces cas d'entreprises, seront ensuite présentés : les registres d'accord pour saisir les interactions individuelles nécessitent de dépasser le recours au seul registre des interactions marchandes ; le moment du recrutement apparaît comme un moment où s'ajustent des registres d'accord différents dans lequel l'entreprise joue un rôle central par sa capacité à opérer des ajustements spécifiques. Le second point que nous aborderons proposera des scénarios en montrant comment les principes d'accord activés peuvent modifier la régulation globale des échanges sur le marché du travail.

En conclusion, nous esquisserons une analyse de la régulation des échanges sur le marché du travail dans un cadre où les formes d'évaluation mises en place par les entreprises conduisent à privilégier, ou au contraire à exclure durablement certaines catégories de main-d'oeuvre.

LA STYLISATION DES ENTREPRISES

Les cas d'entreprises sont présentés sous une forme stylisée. Nous entendons par stylisation l'opération qui consiste à passer du caractère foisonnant, incommensurable de la réalité à une simplification de celle-ci rendue possible par une codification. En d'autres termes, la stylisation proposée est une réduction codifiée de la réalité à partir des quatre formes d'accord marchande, industrielle, domestique et civile (encadré).

Au-delà de la spécificité de chaque entreprise enquêtée, nous avons présenté ces dernières en deux temps selon les raisons qui conduisent les entreprises à repenser leurs pratiques de recrutement. Dans un premier temps, on insiste sur la façon dont les entreprises répondent aux contraintes concurrentielles, c'est à dire comment elles s'ajustent aux nouvelles données du marché. Ensuite, on mettra en lumière les tensions qui apparaissent dans un dispositif à dominante domestique lorsque le souci de professionnalisation devient primordial.

L'ADAPTATION DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT AUX CONTRAINTES CONCURRENTIELLES.

Les deux premières entreprises sont confrontées à des difficultés d'embauche liées à la hausse des salaires des individus qui étaient recrutés précédemment. Les modifications dans les pratiques de recrutement prennent des formes variées : une première réponse résulte de la modification des normes d'embauche dans le sens où l'entreprise est à la recherche de candidats sortant d'écoles moins valorisées sur le marché ou de candidats sans expérience professionnelle, une seconde réside dans le recrutement de candidats sur des emplois plus bas dans la hiérarchie, certains de ces candidats étant appelés à être promus ultérieurement sur les emplois pour lesquels l'entreprise recrutait précédemment. Enfin une troisième série de réponses consiste à "sortir" du marché en activant des réseaux de connaissances personnelles qui permettent de limiter les références au marché.

*** Les limites d'une logique marchande pour la gestion du personnel qualifié : Media**

MEDIA, société de services d'origine américaine, proposant aux distributeurs des méthodes de suivis des ventes, de l'impact des publicités sur ces dernières, recrute principalement pour des emplois de commerciaux. Les pratiques de recrutement de MEDIA et ses modifications récentes s'expliquent par l'évolution sur le marché des produits ayant conduit à une baisse des bénéfices et par les pressions concurrentielles qui s'exercent sur le marché du travail.

ENCADRE 2

LA STYLISATION DES ENTREPRISES

La stylisation est proposée sous deux formes complémentaires. La première est d'ordre littéraire, la seconde est une systématisation codifiée à partir de thèmes communs à l'ensemble des entreprises pour rendre compte des pratiques de recrutement.

- Tout d'abord, nous avons retracé de manière littéraire les cas d'entreprises. Cette présentation est plus à même de rendre compte de la richesse des points de vue, des ressources, de leurs assemblages dans le sens où aucune entreprise ne représente un espace engageant des ressources renvoyant à un mode d'accord unique. Au contraire, les entreprises font intervenir des ressources hétérogènes qui conduisent à l'ouverture, à la création de tensions entre les différentes opérations de mise en forme des qualités de la main d'oeuvre. Cette première présentation a le défaut de limiter les possibilités de comparaison des différents dispositifs mis en place.

- C'est pourquoi nous présentons les cas d'entreprises autour des huit thèmes suivants :

- qui recrute ?,
- motifs des embauches, définition des besoins,
- les arbitrages entre candidats internes et candidats externes,
- l'organisation de la recherche de candidats,
- l'évaluation et le choix des critères,
- les règles de détermination des salaires d'embauche,
- le choix des individus recrutés,
- la formation des candidats recrutés.

L'opération de codage a consisté à analyser les réponses apportées par chaque entreprise aux huit thèmes présentés. L'objectif est d'effectuer un codage systématique des ressources engagées dans le recrutement, de montrer les cohérences des assemblages obtenus ainsi que les tensions qui peuvent apparaître entre des ressources renvoyant à plusieurs formes de généralité. **Il s'agit de mettre l'éclairage sur le caractère symétrique des pratiques d'évaluation des qualités et de fixation des salaires d'embauche en les décrivant au moyen d'outils standardisés et selon une même grille.** En standardisant les différentes représentations, la comparaison entre les différents espaces de calcul est rendue possible.

La présentation de chaque entreprise dans un tableau nous permet d'avoir une lecture verticale : l'entreprise appuie ses choix sur des ressources hétérogènes pour répondre aux différents impératifs, pour s'adapter aux imprévus. Elle permet aussi une lecture horizontale qui met en évidence des différences importantes dans les ressources engagées entre les différentes entreprises enquêtées.

Pour chacun des thèmes, nous pouvons présenter (tableau suivant) les intermédiaires mis en place selon les quatre formes de coordination élémentaires : domestique (codée D), marchande (M), industrielle (I) et civique (C). Les cas d'entreprises peuvent être analysés à partir de ces quatre formes de coordination élémentaires. Les dispositifs mis en place ont le plus souvent un caractère composite : les intermédiaires ne renvoient pas aux mêmes formes de coordination et certains apparaissent comme des compromis entre les différentes logiques. Pour cette dernière raison, le codage peut faire référence à plusieurs principes d'accord.

	Marchand	Industriel	Domestique	Civique
Qui recrute ?	Le responsable du service dans lequel se trouve le poste vacant	Un service spécialisé, expert qui propose des candidats aux responsables.	Le patron ou une personne qui connaît bien "l'esprit" de l'entreprise.	Jury nommé, représentatif du collectif.
Motifs des embauches, définition des	besoins ponctuels, immédiats.	Mise en place de procédures permettant d'identifier les résultats des postes.	Dépend des préférences du responsable (patron, responsable du service).	Procédures d'analyse des besoins, groupes de travail nommés.
Arbitrages candidats internes / candidats externes	Mise en concurrence interne-externe Absence de service de mobilité interne.	Selon les emplois, selon leur place dans la filière promotionnelle. Priorité pour le personnel en interne.	Selon les relations directes entre les individus. Pas d'outils de gestion de la mobilité.	Procédures démocratiques de partage des postes entre candidats internes et externes.
Organisation de la recherche d'un candidat	Publication des postes à pourvoir. Petites annonces.	Publication des postes. Développement de relations stables avec les partenaires extérieurs (les écoles, par exemple).	Privilégier les relations personnelles, cooptation.	Publication officielle des avis de concours (concours externes, concours internes).
Evaluation Choix des critères	Le prix attribué aux diplômes, à l'expérience sur le marché, représentant les raretés relatives permet de hiérarchiser les qualités des candidats.	Le diplôme, l'expérience accumulée en tant que mesure de la compétence technique.	Recommandation. La connaissance personnelle, l'avis de tierce personne, la réputation des écoles, de la dernière entreprise.	concours, entretiens jugeant les motivations des candidats. Critères reconnus par des instances représentatives : hiérarchisation des diplômes par l'Education Nationale.
Fixation du salaire d'embauche	En fonction du marché; Recours à des enquêtes salariales. Pour les jeunes sans expérience : en fonction du diplôme.	Selon l'emploi à pourvoir (son coefficient hiérarchique). N'est pas négociable.	Peut varier selon la relation personnelle, pas de repère extérieur (marché, grille de classification). Selon les salaires versés aux personnes dans le service (éviter un sentiment d'injustice).	Fonction du statut. Pas de dérogations.
Choix des candidats recrutés	La norme d'embauche de l'entreprise varie selon les salaires proposés sur le marché.	La norme d'embauche dépend des compétences techniques nécessaires pour tenir le poste, pour évoluer dans l'entreprise.	Dépend des préférences du recruteur, de la capacité à s'intégrer dans la "maison".	Classement des individus à l'examen. Nombre de voix obtenues par les candidats.

Le changement des pratiques s'inscrit dans un processus de rationalisation des ressources dans un environnement qui s'est modifié sur les trois dernières années. L'entreprise est passée d'une logique marchande, où les impératifs techniques qui apparaissent dans le temps et les attentes des salariés en termes d'évolution de carrière n'étaient pas pris en compte, à l'élaboration de compromis tenant compte de ces impératifs. Premier élément de cette élaboration, le recrutement décentralisé au niveau des services, effectué par chaque responsable, qui passe le plus souvent par son réseau de connaissances personnelles (le réseau des anciens élèves de son école), laisse la place au recrutement réalisé par une personne (diplômée d'une école de commerce) appartenant au service du personnel. Ce chargé de recrutement va centraliser les embauches et organiser la mobilité interne qui jusque là n'existait pas entre les services.

L'entreprise recrute uniquement des jeunes sortant du système éducatif : des diplômés d'écoles de commerce de province (les ESCAE), des diplômés en gestion sortant des universités et des individus ayant des diplômes spécialisés en statistiques. Les arbitrages actuels en faveur de cette population découlent d'une variation de la norme d'embauche de l'entreprise : l'envolée des salaires d'embauche offerts aux jeunes diplômés des grandes écoles de commerce parisiennes qui étaient jusqu'alors privilégiés ne permet plus de recruter de tels profils.

De plus, les tensions sur le marché du travail concernant cette population se sont traduites par une forte augmentation des démissions, ce qui a conduit l'entreprise à modifier la gestion de ce personnel. Les départs volontaires, qui jusqu'alors étaient intégrés au fonctionnement normal de l'entreprise, sont vus depuis 1990 comme une source importante de gaspillages. Ce changement de perception est lié à la baisse des marges bénéficiaires et à l'augmentation des départs - près de 50% de départs dans un service- qui sont de plus en plus précoces - dès la deuxième année- *"Les gens restaient deux ou trois ans, alors on recrutait d'autres personnes. On dégageait de gros bénéfices, on ne voyait pas les coûts, ce n'était pas un gaspillage"* (extrait interview).

Ces départs ont remis en cause le fonctionnement même de l'entreprise dans la mesure où le suivi de la clientèle et des produits n'était plus assuré : les départs affectent la qualité des relations avec la clientèle et le suivi des services personnalisés. De plus, les dépenses engagées en matière de formation aux produits de l'entreprises, aux différentes techniques utilisées ne sont plus couvertes si les individus démissionnent dès la seconde année.

D'un point de vue salarial, l'entreprise a une marge de manoeuvre étroite dans le versement du salaire d'embauche. Ce salaire - 140-160.000F brut/an - ne permet pas d'attirer des candidats expérimentés et n'intéresse plus les sortants des grandes écoles de commerce. Ce salaire d'embauche est perçu durant la période de formation, le salaire dépendant ensuite des résultats individuels des salariés.

L'effort de rationalisation s'est développé dans trois directions : la première a consisté à institutionnaliser les liens avec les écoles : la participation aux forums des écoles et universités, et la mise en place d'enseignements des techniques statistiques dans deux écoles de commerce. Cette participation aux enseignements correspond à la recherche de candidats ayant une double compétence en statistiques et en marketing. L'entreprise ajuste "localement" une ressource générale : le diplôme délivré par une ESCAE reconnu par les chambres de commerce.

Le recours à une population sans expérience professionnelle est rendu possible par la mise en place d'un appareil de formation interne à l'entreprise pour les former aux particularités des produits de la société.

Le troisième effort concerne le développement de la mobilité interne qui était inexistante jusqu'alors. L'horizon temporel court - le remplacement doit être immédiat -, les pratiques salariales qui conduisent à une baisse du salaire en cas de mouvement, l'absence de méthodes assurant le recensement et le partage de l'information limitaient considérablement le développement de mouvements internes.

Tableau 1 : Média

	MEDIA
Emplois	cadres commerciaux
Qui recrute ?	Mise en place d'un service spécialisé pour le recrutement et la gestion des carrières avec l'embauche d'un expert en recrutement en 1990 (I). La responsabilité du recrutement était dévolue aux responsables de service pour répondre le plus rapidement aux besoins (M). La centralisation permet la coordination entre les différents services (I)
Motifs des embauches, définition des besoins	La grande autonomie des services dans la définition de leurs besoins (M) est remise en cause par la création d'un service de recrutement. Les nouveaux emplois sont créés à la suite d'études financières et de définitions techniques du poste. La procédure ainsi utilisée (I) est beaucoup plus lourde qu'auparavant. Les recrutements répondent aux nombreux départs volontaires des cadres commerciaux (M).
Arbitrages candidats interne / candidats externes	Absence totale de mouvements internes entre les services durant la première période. Pour les emplois analysés, la hiérarchie est très réduite ce qui limite les mouvements internes de personnel. Le recours au marché externe dès qu'un emploi était vacant était la règle (M). Cette stratégie remise en cause avec la création en 1990 d'un comité de mobilité doit permettre de développer des possibilités de promotion à l'intérieur de l'entreprise (I). Cette volonté s'est développée à la suite des nombreux départs volontaires de cadres qui sont perçus comme un gaspillage (I) et non plus comme une flexibilité de l'organisation (M). Cette volonté est néanmoins freinée par deux éléments : la méthode de classification des emplois qui est un frein pour la mobilité horizontale en l'absence d'un outil de compensation salariale pour une période provisoire (I). Le deuxième frein réside dans l'impossibilité de planifier les besoins qui doivent être traités immédiatement (M).
Organisation de la recherche	Le recours au marché par publication des offres d'emplois (M) a remplacé l'activation des réseaux d'anciens élèves par les chefs de service issus de ces écoles (D). Parallèlement, l'entreprise "institutionnalise" ses relations avec les écoles en développant des liens de partenariat (participation aux enseignements) (I)
Evaluation Choix des critères	Recherche de jeunes diplômés avec ou sans expérience sortant d'écoles de commerce ou de certaines universités avec des spécialités commerciales, marketing et une bonne connaissance des méthodes statistiques (I). L'expérience n'est pas recherchée.
Fixation du salaire d'embauche	Le salaire est fixé par l'emploi occupé (I) en laissant une marge de manoeuvre en fonction de la valeur du diplôme sur le marché (M). Les salaires ne permettent pas d'attirer des diplômés de certaines écoles (grandes écoles de commerce parisiennes par exemple) (M).
Choix des candidats recrutés	Recours uniquement à des jeunes diplômés. La norme d'embauche varie en fonction de l'état du marché (M); les salaires proposés permettent d'attirer les sortants d'écoles de commerce de seconde catégorie et des diplômés universitaires alors que l'entreprise avait accès il y a quelques années aux sortants des grandes écoles.
Formation des individus recrutés	Cursus de formation interne à l'entreprise sanctionné par un diplôme (I).

* Des réponses domestiques à des contraintes marchandes : Interlabor

Le cas d'Interlabor, société d'intérim, est intéressant puisqu'il va à l'encontre d'une idée qui peut paraître séduisante au premier abord, selon laquelle le mode de coordination domestique aurait un caractère archaïque qui disparaîtrait au profit d'ajustements s'appuyant sur des ressources générales. Dans un contexte de pénurie de main d'oeuvre, ou du moins tel qu'il est ressenti par l'entreprise, celle-ci recourt aux connaissances personnelles des salariés de l'entreprise pour obtenir des candidatures. La façon dont l'entreprise définit ses besoins lorsqu'elle recourt au marché ne lui permettant pas de retenir suffisamment de candidatures, elle a mis en place ce mode de médiation concurrent du premier qui lui permet de recruter des personnes dont les candidatures sont rejetées quand elle passe par voie de presse.

L'intérêt porté à cette monographie tient au caractère domestique des dispositifs qui sont mis en oeuvre afin de freiner la mobilité d'une population de jeunes cadres commerciaux pour laquelle les contraintes concurrentielles sont très fortes. Nous nous centrerons sur cette population qui représentait en 1990 50% des recrutements totaux. Les embauches concernent essentiellement les postes de commerciaux juniors mais la forte croissance de la société amène l'entreprise à rechercher également des commerciaux confirmés et des responsables d'agences. Pour pourvoir ces postes, Interlabor n'a pas suffisamment de postulants par le système interne de "bourse à l'emploi". Ce système, qui donne la priorité aux candidats internes, comprend des aides à la mobilité qui prennent en charge une partie des difficultés qui naissent alors dans la vie privée, ainsi que l'assurance du maintien du niveau de salaire antérieur, ces décisions relevant de la logique domestique.

Le siège social d'Interlabor abrite le service de recrutement et de gestion des carrières ayant à charge l'ensemble du recrutement de l'entreprise. Les tensions sur le marché du travail entraînent deux difficultés principales pour l'entreprise : pourvoir les emplois commerciaux vacants et conserver la main d'oeuvre sur une période suffisamment longue pour que l'investissement en formation assurée par l'entreprise soit couvert. L'entreprise a en effet calculé le coût d'un recrutement qu'elle évalue à 150.000 F (sont inclus le prix de l'annonce, le coût de la formation, le salaire durant la formation, le salaire durant les six mois qui suivent la formation et le coût du manque à gagner commercial sur cette période où le commercial n'est pas totalement productif).

Face aux difficultés rencontrées dans le recrutement par voie de presse, l'entreprise cherche à développer la cooptation pour pallier les insuffisances du marché. A côté des annonces dans la presse quotidienne régionale (70% des recrutements se font en dehors des grandes métropoles), Interlabor s'appuie sur son réseau d'agences qui lui présente des candidats pour les postes de commerciaux (pour 90% des secrétaires, le recrutement est réalisé sur le plan local). C'est ce réseau qui permet à l'entreprise de recruter des personnes n'ayant pas le profil défini dans les petites annonces. Ces candidats ne sont pas retenus lorsque l'entreprise fait appel au marché, le grand nombre de réponses ne permet pas de rencontrer individuellement l'ensemble des candidats ce qui élimine de facto les personnes qui n'ont pas tout à fait le profil souhaité.

Quand l'entreprise communique ses besoins au marché, elle utilise le diplôme comme filtre qui joue le rôle de certificateur de la qualité des candidats. Par contre, quand elle demande aux salariés de l'entreprise de s'engager sur des "personnalités", le critère du diplôme devient secondaire : l'effet certificateur de la qualité repose sur le jugement du collaborateur Interlabor qui met en jeu sa réputation. Le recours à la cooptation permet donc d'élargir le champ de recrutement de l'entreprise à des individus qui, par leur signalement en terme de diplôme, en terme d'expérience acquise seraient rejetés par les procédures d'appel aux candidatures par le marché. Cette procédure qui était déjà appliquée vient d'être "officialisée" et son fonctionnement routinisé par un ensemble de règles à suivre connu de l'ensemble du personnel. Cette institutionnalisation permet de définir des règles strictes concernant la cooptation telles que l'impossibilité de recommander un membre de sa famille ou un ancien intérimaire.

L'analyse des recrutements par niveau de formation montre que la population ciblée par les annonces représente une minorité des recrutements. En effet, les bac+2 commerciaux (BTS Action Commerciale, BTS Force de Vente et DUT techniques de commercialisation) et les diplômes d'écoles de commerce (ESCAE) ne représentent que 36% des recrutements en 1988 et 42% en 1989. 25% des individus recrutés ont un niveau inférieur ou égal au baccalauréat. Ce sont ces diplômés qui sont ciblés par la politique de communication de l'entreprise quand elle passe des annonces, quand elle participe aux forums de ces écoles, engage un partenariat pédagogique avec les écoles, ou encore, lorsqu'elle développe des formules de stages pour les étudiants.

Tableau 2 : Interlabor

	INTERLABOR
Emplois	commerciaux.
Qui recrute ?	Service spécialisé recrutement, gestion des carrières. Expert en recrutement (I)
Motifs des embauches, définition des besoins.	Recrutement de commerciaux juniors et commerciaux confirmés pour répondre à l'augmentation du nombre d'agences.
Arbitrages candidats internes/ candidats externes.	Préférence pour le marché interne. Les postes à pourvoir sont proposés en priorité en interne (I,D). Système de "bourse à l'emploi" informatisé qui permet à tous les salariés de connaître les opportunités d'emplois (I). Les emplois fonctionnels ne sont pourvus qu'en interne parce qu'ils nécessitent la connaissance du terrain. Cette priorité se retrouve dans les aides à la mobilité (D). La croissance actuelle ne permet pas de pourvoir l'ensemble des emplois par promotion interne ce qui amène à recruter des commerciaux seniors (responsables d'agences...)
Organisation de la recherche	Recours aux petites annonces sur des profils BAC+2 commerciaux minimum plus expérience ou diplômés de second cycle (écoles de commerce, université (gestion))(M). Parallèlement mobilisation des ressources internes en incitant à la cooptation (incitations financières) pour pallier aux insuffisances du marché (D). Participation aux forums organisées par les écoles et universités, partenariat pédagogiques avec des écoles de commerce (I).
Evaluation Choix des critères	Si les candidats se présentent suite à une petite annonce, le diplôme sert de ticket d'entrée, ainsi que l'expérience (I). Dans le cadre de la cooptation, le diplôme n'a plus d'importance, la réputation du cooptant assure de la qualité de la personne présentée (D). Le système permet de recourir à des personnes qui seraient rejetées dans le premier cas. Ces deux méthodes permettent alors de présenter des candidats au service du recrutement qui évalue les candidats à partir de tests, de sketches de mise en situation, sur l'avis du futur responsable (I).
Fixation du salaire d'embauche	La part fixe représente la majeure partie du salaire dans les premiers mois d'activité, il permet de subvenir aux besoins des salariés (I,D). Le salaire variable, fonction des résultats individuels, représente en moyenne deux mois de salaire (M). L'entreprise attribue ses difficultés à trouver des candidats au fait qu'elle verse des salaires inférieurs à ceux versés par ses concurrents (M).
choix des candidats recrutés	Les profils des individus recrutés sont très variés du fait de l'activation de méthodes de recherche différentes : de niveau bac avec expérience à niveau bac+4. Néanmoins, si les emplois ont les mêmes dénominations, les différences se font sur les territoires de prospection proposés et sur les possibilités de promotion qui sont très variables selon les caractéristiques individuelles (selon les diplômes) des salariés (I).
Formation des individus recrutés	L'existence d'une formation interne de six mois pour l'ensemble des recrutés aux métiers de l'entreprise permet de recruter des candidats sans expérience (commerciaux juniors) (I).

L'AJUSTEMENT DE DISPOSITIFS DOMESTIQUES AUX CONTRAINTES DE PROFESSIONNALISATION

Le cas suivant décrit un dispositif domestique qui, à un moment donné, est remis en cause par une recherche de plus grand professionnalisme. Ces deux cas montrent comment cette recherche de professionnalisation aboutit à une transformation des réseaux de recrutement par l'apparition de nouveaux intermédiaires qui entraînent des tensions avec les formes d'évaluation précédentes.

* Du militantisme au professionnalisme : Pressmag

Pressmag est un groupe de presse créé au XIX^{ème} siècle. Il édite un quotidien et un ensemble de titres tournés vers la presse religieuse et la presse jeune. Nous nous y sommes intéressés parce que les ressources engagées dans le recrutement se sont profondément modifiées. Les espaces sur lesquels les candidats se trouvent qualifiés ont fortement évolué. A des degrés divers, selon les emplois pour lesquels le recrutement a lieu, les espaces activés lors du recrutement se définissent par des intermédiaires de moins en moins dépendant de la personnalité des individus engagés dans le recrutement. Autrement dit, La recherche de professionnalisation a conduit à l'activation de nouveaux principes d'accord.

Avec l'ouverture de l'entreprise sur une logique commerciale, le jugement de la qualité, inscrit dans un réseau de personnes constitué autour d'une même appartenance religieuse a été remplacé par des intermédiaires permettant de s'assurer prioritairement de la compétence technique. Cette recherche de professionnalisation coïncide avec le création d'un service de recrutement composé d'experts qui n'ont pas fait leur carrière dans l'entreprise. Leur mission consiste à recruter et à assurer le développement d'un système de mobilité interne.

En schématisant, pendant la décennie quatre-vingts, l'entreprise est passée d'une position où elle mettait en avant le militantisme, l'adhésion aux valeurs dans laquelle la connaissance personnelle, le jugement individuel, était central - espace que nous pourrions qualifier de mixte domestique-civique - à une situation où l'espace de qualification se constitue à partir d'intermédiaires ayant un niveau élevé de généralité.

Lorsque l'activité de l'entreprise était limitée à la presse religieuse, la recherche de candidats mettait en avant le caractère militant. L'adhésion aux aspirations religieuses du groupe était primordiale. Le recruteur, ancien dans l'entreprise, entrait en contact avec les responsables des cercles religieux qu'il connaissait personnellement pour obtenir des candidatures. Les individus sont autant désingularisés par les jugements de proximité que par leur attachement à des associations à caractère religieux.

La modification du marché des produits par l'ouverture sur une gamme de produits nouveaux n'ayant pas une vocation religieuse fut le point de départ des changements dans les procédures de recrutement. La création de nouveaux titres de presse - la presse jeune - correspond à une stratégie d'augmentation des parts de marché sur un créneau - la presse jeune - très concurrentiel. Ceci a affecté le contenu des emplois par la prise en considération de nouvelles exigences axées principalement sur les techniques marketing et commerciales. Ainsi d'un espace limité aux milieux religieux, l'espace s'est transformé dans le sens où l'entreprise recherche des candidats sortant des écoles de commerce par voie de petites annonces.

Ce souci de professionnalisme est aussi net pour le recrutement de journalistes du quotidien. En effet, l'entreprise investit dans des relations avec les grandes écoles de journalisme ce qui lui permet alors de se constituer un vivier de candidats. L'utilisation de ressources générales (diplôme de journalisme d'une école parisienne) est ajustée par l'instauration de stages qui permettent de tester, d'évaluer l'adhésion aux finalités du quotidien où la sensibilité religieuse reste très présente.

Cette transformation des pratiques de recrutement dans un souci de professionnalisation croissante a eu plusieurs effets:

- Un rajeunissement important des candidats recrutés, diplômés de l'enseignement supérieur qui ont une expérience professionnelle leur permettant de tenir immédiatement leur poste, Les jeunes diplômés sans expérience sont disqualifiés sur les emplois où la formation sur le tas n'est pas possible.
- Ce rajeunissement de la population ayant des qualifications visibles sur le marché, transférables, conduit l'entreprise à prendre en compte leurs exigences en terme de mobilité,

ce qui était inexistant auparavant. La mobilité interne est institutionnalisée par la mise en place d'un comité qui permet à l'information de circuler entre les services autrement que par le bouche à oreille et par les connaissances personnelles. Ceci s'inscrit dans la perspective de rationalisation de l'utilisation des ressources dans l'entreprise. Parallèlement, le développement de la mobilité est rendu possible par la mise en place en 1983-1984 d'un système de classification des emplois (méthode HAY) assurant la comparaison des différents postes.

- Le recours à cette population qui jouit d'une forte visibilité sur le marché amène l'entreprise à prendre en compte les salaires versés sur le marché.

Tableau 3 : Pressmag

	PRESSMAG
Emplois	Journalistes, commerciaux-marketing, secrétaires.
Qui recrute ?	Service spécialisé -experts en recrutement- Se fait en liaison avec les responsables des services concernés (I).
Motifs des embauches, définition des besoins.	Embauches de remplacement sur des postes définis sur des critères techniques (I).
Arbitrages candidats internes/ candidats externes.	Mobilité interne dans les services (les postes de journalistes du quotidien) mais absence de mobilité interne entre les services autonomes. L'information sur les postes vacants avait jusqu'alors un caractère confidentiel (D). La mise en place d'un système de classification des emplois pour l'ensemble de l'entreprise, la mise en place d'un comité de mobilité regroupant l'ensemble des chefs de service et les responsables du service du personnel permettent d'élargir les espaces de mobilité des salariés (I). Le recrutement des journalistes du quotidien se fait au bas de la hiérarchie des emplois (I,D).
Organisation de la recherche	Remise en cause de la recherche de candidats par l'intermédiaire de réseaux de connaissances (liens avec les milieux religieux) (D,C) avec le développement des relations avec les écoles : organisation de stages pour les étudiants des grandes écoles de journalisme(I), présence aux forums organisés par les écoles, universités), recours à des petites annonces (commerciaux)(M).
Evaluation Choix des critères	Les critères d'évaluation sont passés d'une recherche d'adéquation avec l'esprit de l'entreprise (presse religieuse)(D) à une recherche de compétences techniques (notamment marketing pour le développement des parts de marché de la presse jeune), d'où la place importante attribuée aux diplômes obtenus, à l'expérience professionnelle (I).
Fixation du salaire d'embauche	La mise en place récente du système de classification HAY a eu pour effet que les salaires sont attachés à l'emploi occupé (I). Pour les cadres, une marge est laissée pour la négociation individuelle qui est surtout guidée par la valeur des diplômes sur le marché (M).
Choix des candidats recrutés	La modification des critères a entraîné un fort rajeunissement des personnes embauchées. La confiance s'appuie sur le diplôme (I). Le fort développement de la fonction commerciale a obligé l'entreprise à sortir des réseaux traditionnels de recrutement qui ne permettaient pas de répondre à ses besoins en compétences (I). Pour les journalistes, recrutement pour les postes uniquement au bas de la hiérarchie de jeunes sortants d'écoles de journalisme (I), le plus souvent choisis parmi les stagiaires sur l'avis de leur responsable (I,D).
Formation des individus recrutés	Pas de système de formation interne pour les commerciaux qui doivent être immédiatement opérationnels. Le développement inégal des différents titres de la presse jeune permet d'organiser des filières promotionnelles aux commerciaux par passage vers des titres plus importants (I). L'apprentissage sur le tas permet de recruter des jeunes diplômés sans expérience (pour les contrôleurs de gestion) (I). Pour les journalistes, formation sur le tas.

LE RECRUTEMENT COMME OPÉRATION DE "MISE EN FORME DES QUALITÉS" DE LA MAIN-D'OEUVRE

Ces trois exemples montrent que les ressources en main-d'oeuvre dont l'entreprise a besoin peuvent être qualifiées sur des espaces différents selon les repères de coordination utilisés : les diplômes, les salaires proposés par les entreprises concurrentes, les connaissances techniques, les réseaux de connaissances personnelles... Ces médiations ne sont pas de même nature, elles ne convergent pas vers une mesure unique, universelle. L'entreprise se saisit de ces intermédiaires pour sortir les individus de leur anonymat afin d'assurer une coordination correcte de ces ressources avec les autres ressources intégrés dans la fonction de production de l'entreprise. L'entreprise joue donc un rôle de qualification des ressources en main-d'oeuvre

distinct de celui du marché en donnant un rôle primordial à la qualité, les prix prenant un rôle secondaire dans la coordination. Le problème de la coordination ne se réduit pas à un problème d'allocation de ressources existantes mais au contraire, à un problème de création de ressources, faisant intervenir des processus d'apprentissage individuel et collectif, qu'une approche en terme de marché s'avère incapable de rendre compte (O. Favereau, 1989) (F. Eymard-Duvernay, 1992).

En mettant en place des intermédiaires "locaux", spécifiques, l'entreprise assure la compatibilité entre les ressources externes et les ressources en place. Les entreprises jouent un rôle central par leur investissement dans des intermédiaires "locaux" visant à diminuer les risques d'erreur par une meilleure identification des caractéristiques individuelles comparées aux exigences présentes et anticipées des postes à tenir. Cette approche met en évidence l'élaboration de compromis entre les différents impératifs qui pèsent sur l'entreprise au moment du recrutement. Au travers de ces trois exemples, on voit se dessiner la figure d'une entreprise, organisation composite, dispositif de coordination "complexe", dans la mesure où elle fait face à des impératifs différents qui ne se réduisent pas au seul impératif marchand.

L'importance de l'entreprise dans l'opération de mise en forme des qualités apparaît bien dans l'opposition entre intermédiaires généraux et intermédiaires locaux. Par exemple, le salaire attaché au diplôme par les enquêtes salariales effectuées par des cabinets de conseil et le diplôme reconnu par l'état sont des intermédiaires généraux pour l'entreprise dans le sens où celle-ci n'intervient pas dans leur définition. Ces intermédiaires peuvent être ajustés localement : une entreprise peut investir dans certaines formations en participant aux enseignements, par exemple. En étant ajusté "localement" aux besoins de l'entreprise, l'intermédiaire général représenté par le diplôme devient alors un intermédiaire "local". La mise en place d'un service de recrutement employant des experts mettant en oeuvre des tests est un intermédiaire "local" qui entre dans l'opération de mise en équivalence au même titre que le diplôme. En identifiant les qualités particulières des individus, les intermédiaires locaux assurent l'efficacité de la relation. De nombreuses qualités peu formalisées sont difficiles à repérer sans connaissances personnelles. Dans ce cadre, elles peuvent aussi intervenir directement dans la constitution des qualités en contribuant sous des formes variées à la formation de la main-d'oeuvre pour l'ajuster à ces besoins.

Cette opposition local/général rejoint celle d'un type de coordination centralisé sans interrelations entre les individus à un type de coordination décentralisé. Le premier type de coordination qui s'appuie sur des repères parfaitement objectivés ne nécessitant pas de relations humaines, n'est pas adapté à l'analyse de la coordination des actions individuelles sur le marché du travail, dans la mesure où le diplôme qui jouerait ce rôle est insuffisant pour assurer la coordination. L'existence de standards permet aux entreprises de faire confiance, d'assurer l'accord et donc de s'engager dans une relation de travail sans que soit défini l'ensemble des modalités prises par la relation de travail lors de la transaction. Ces standards, en restreignant le champ des possibles, rendent le marché plus efficace, plus fiable. Le diplôme, s'il joue un rôle important dans l'opération de qualification des individus du fait de sa visibilité immédiate et de son caractère standardisé apparaît insuffisant. Ce constat est d'autant plus fondé que les qualités, qu'il s'agit d'acquérir et de mobiliser, ne renvoient pas seulement et strictement à des connaissances techniques mais à un ensemble de qualités où se trouvent valorisés l'engagement personnel (autonomie, initiative, responsabilité), les capacités relationnelles, les capacités à évoluer et à se former... Ces connaissances ne peuvent pas se visualiser au travers d'intermédiaires généraux mais revêtent un caractère local, spécifique.

Les opérations d'ajustement des qualités aux besoins des entreprises, ainsi que les formes prises par l'ajustement des compétences des individus après l'embauche à l'initiative des employeurs, vont affecter les choix des entreprises entre les différentes catégories de main-d'oeuvre qui se présentent à elles. Le développement de formations internes, les possibilités de formations sur le tas permettent de recourir à des candidats n'ayant pas les qualifications nécessaires pour occuper immédiatement le poste.

Les deux premières entreprises - Média et Interlabor - s'appuient sur des intermédiaires généraux. Toutefois, celles-ci vont assurer des ajustements aux imprévus par des intermédiaires locaux dans le sens où l'utilisation des ressources générales conduit à l'apparition de tensions dans le dispositif de coordination. La définition des qualités des candidats s'appuie sur le diplôme mesurant les capacités techniques des individus qui se présentent aux entreprises. Dans chaque cas, le diplôme et l'expérience professionnelle, apportent l'assurance de cette compétence. La recherche d'individus diplômés ayant une expérience transférable nécessite que l'entreprise verse des salaires qui ne soient pas trop éloignés de ceux versés par les entreprises voisines pour de mêmes qualifications. A l'inverse, Pressmag se particularise par l'utilisation de ressources locales. Les difficultés qui apparaissent tiennent ici à l'utilisation d'intermédiaires locaux qui deviennent obsolètes avec l'évolution générale de l'entreprise. Celles-ci alors recourent à des intermédiaires plus généraux. Le caractère performant des intermédiaires locaux est remis en cause par la nécessité d'une professionnalisation accrue des salariés dans l'entreprise. Ce souci nécessite d'entrer en contact avec des individus qui ne sont pas connus personnellement. Les relations personnelles laissent la place au recours à des petites annonces dans la presse. Les diplômes et/ou l'expérience professionnelle sont exigés pour s'assurer de la qualité.

LA CONSTRUCTION DE SCÉNARIOS

Pour répondre aux différents impératifs, les entreprises peuvent s'appuyer sur des dispositifs regroupant des intermédiaires plus ou moins cohérents qui permettent de traiter le problème de la coordination. Les choix des entreprises dépendent à la fois de contraintes internes et de contraintes extérieures qui se combinent pour donner place à des ajustements locaux différents. Le dispositif de coordination qui sera activé dépend de ce jeu complexe de contraintes. Celui qui se trouvera retenu dans telle ou telle situation est dans une certaine mesure déterminé, mais de manière surtout négative. Quand des difficultés apparaissent, et si elles ne sont pas surmontées, un état de crise se développe, qui entraîne une modification du dispositif dans la mesure où celui-ci s'avère incapable de résoudre les difficultés rencontrées. Tant que les résultats ne sont pas contredits, le dispositif est faiblement contesté, mais si les échecs se multiplient et si les candidats ne se présentent plus à l'entreprise, celle-ci sera tentée de le modifier.

Ce type d'analyse nous donne alors les moyens d'analyser les interactions entre les modalités de coordination internes aux entreprises et celles prises par la coordination externe. Les médiations opérées peuvent être remises en cause par les changements technologiques, par les changements sur le marché des produits et bien évidemment par la modification de l'état du marché du travail. Certains intermédiaires apparaissent, alors que d'autres, qui avaient un large domaine de validité, disparaissent ou retrouvent un caractère local. Par exemple, les décisions des entreprises sont contraintes quand les conditions pour pourvoir un emploi vacant sont incompatibles avec leur logique dominante. Lors d'un recrutement, les entreprises sont contraintes par l'évaluation du marché : les entreprises vont développer des compromis pour rendre viable la coexistence de modèles d'évaluation différents. Selon les emplois à pourvoir, le jeu des contraintes peut être très différent. La prise en compte des différentes formes de coordination peut se faire de façon symétrique : une soumission forte aux lois du marché suppose d'affaiblir les contraintes techniques ou les contraintes de proximité et, inversement, la soumission aux contraintes techniques nécessite de suspendre le jugement marchand.

Au travers de ces trois cas d'entreprises, nous pouvons construire des scénarios associant aux différentes contraintes que l'entreprise subit, un ensemble de réponses possibles. On peut présenter ces scénarios en distinguant six moments, six enchaînements :

Le développement de nouvelles tendances au sein de l'entreprise (marché des produits, technologies, gestion de la main d'oeuvre) et/ou sur le marché du travail (modification de l'offre de travail, modifications de la législation...) [1] a pour effet de créer des problèmes au niveau du recrutement sans solutions avec les intermédiaires existants [2]. Dès lors, ces problèmes

suscitent la recherche et la mise en place de nouveaux intermédiaires [3] qui traitent efficacement le problème de la coordination... / ... mais qui posent de nouveaux problèmes [4]. Ces nouvelles formes de médiations affectent alors les formes anciennes de gestion de la main-d'oeuvre [5], qui ont pour effet de modifier la régulation du marché du travail [6].

Les scénarios qui peuvent être construits sont nombreux. Pour démontrer l'intérêt de ce type d'enchaînements, nous ne retiendrons que deux exemples tirés de cas d'entreprises analysés. Le premier exemple d'enchaînements théoriques (encadré 3) a pour point de départ le développement de tensions sur les salaires pratiqués. Au travers des exemples d'entreprises étudiés, il est possible d'envisager trois types de réponses alternatives présentés dans le tableau. Le deuxième exemple (encadré 4) a pour point de départ le souci de professionnalisation dans des entreprises où ce dernier était jusqu'alors secondaire.

Encadré 3

ENCHAINEMENTS THÉORIQUES
Les réponses apportées aux tensions sur les salaires

Développement de nouvelles tendances. / Entreprise (marché des produits, technologies) / Marché du travail	Problèmes sans solutions avec les intermédiaires existants.	suscite la recherche et la mise en place de nouveaux intermédiaires	qui traitent efficacement le problème de la coordination... ... mais qui posent de nouveaux problèmes	se dégagent alors de nouvelles formes de gestion de la main d'oeuvre.	qui affectent le fonctionnement du marché du travail.
Tensions sur les salaires pratiqués	remet en cause les équivalences contenu des postes/ diplômes quand le salaire est fonction du poste occupé	(1) accepter une déconnexion salaire/ Emploi occupé (2) remise en cause de l'équivalence précédente par baisse de la norme d'embauche (3) activation de réseaux informels	répond aux exigences techniques... mais peut créer des problèmes d'équité liée à la hiérarchie des salaires ne remet pas en cause la grille salariale de l'entreprise... ... mais suppose des opérations de formation des candidats recrutés nouveaux recrutés permet de sortir du marché... ... problèmes de formation	affecte la gestion interne des carrières salariales dégager des possibilités de formation sur le tas ou mise en place d'un appareil de formation interne	renforcement des tensions sur les salaires internalisation des mouvements de main-d'oeuvre implosion du marché en sous espaces de qualification

Encadré 4

ENCHAINEMENTS THÉORIQUES

Les réponses apportées aux exigences de Professionnalisation

<p>Développement de nouvelles tendances. / Entreprise (marché des produits, technologies) / Marché du travail</p>	<p>Problèmes sans solutions avec les intermédiaires existants.</p>	<p>suscite la recherche et la mise en place de nouveaux intermédiaires</p>	<p>qui traitent efficacement le problème de la coordination... ... mais qui posent de nouveaux problèmes</p>	<p>se dégagent alors de nouvelles formes de gestion de la main d'oeuvre.</p>	<p>qui affectent le fonctionnement du marché du travail.</p>
<p>Accroissement des compétences techniques du personnel pour l'augmentation de la qualité des services rendus, des produits.</p>	<p>Remise en cause des réseaux sur lesquels l'entreprise entre en contact avec des candidats, des recruteurs qui appuient leurs jugements sur des liens de proximité.</p>	<p>publication des postes à pourvoir dans les journaux nouveaux outils permettant de déterminer les exigences techniques des postes (classification des emplois). embauche de recruteurs experts permettant d'évaluer les capacités techniques des candidats, connaissant le contenu des diplômes...</p>	<p>permet d'élargir le recrutement à des individus diplômés, expérimentés... ... source de problèmes : en terme salarial (tenir compte des salaires versés par les autres entreprises) en terme de gestion des carrières (filiales promotionnelle) en terme de stabilité d'une main d'oeuvre ayant des qualifications transférables...</p>	<p>affecte la politique salariale de l'entreprise. affecte la gestion des mobilités internes dans l'entreprise.</p>	<p>La transférabilité des qualifications permet le développement de la mobilité inter-entreprise. Les écarts de salaires entre entreprises affectent les comportements de mobilité des salariés.</p>

CONCLUSION

En analysant le processus de recrutement de l'entreprise dans un cadre où coexistent des intermédiaires qui renvoient à des conventions de qualité différentes, la grille proposée ouvre sur la possibilité d'étudier les tensions entre les différentes formes d'évaluation dont sont porteurs les intermédiaires. Cette grille d'analyse permet alors de montrer comment à un moment donné s'ajustent les différents supports de coordination et comment les compromis se rompent. Cette étude insiste sur le caractère relatif des conventions. Il n'existe plus de qualités acceptées par tous, les qualités sont mises en forme pour correspondre à des espaces de travail, pour assurer l'équivalence entre les exigences des postes à pourvoir et les caractéristiques individuelles.

A partir de cette première réflexion, quelques éléments d'interprétation des modes de régulation des échanges sur le marché du travail peuvent être esquissés. Le marché du travail, entendu dans son sens très général d'espace sur lequel s'opère la rencontre entre l'offre et la demande, s'analyserait ainsi comme un espace polycentrique, c'est-à-dire comme composé d'une multitude d'espaces de qualification diversement imbriqués les uns dans les autres avec des domaines de validité plus ou moins étendus.

Définis par des intermédiaires qui proposent des opérations de mise en forme alternatives, plus ou moins compatibles, plus ou moins contradictoires, les espaces de qualification peuvent à tout moment être modifiés, remis en cause par les agents. Dans certains cas, l'évolution des espaces de qualification est prévisible et il est relativement aisé de caractériser leur fonctionnement mais dans d'autres cas, les acteurs disposent d'importantes marges de manoeuvre, les ajustements sont alors parfois inattendus et les dispositifs mis en place ont un caractère relatif. Ainsi, lorsque les différentes opérations de mise en forme ne convergent plus, l'espace de qualification implose en laissant place à de nombreux sous-espaces qui permettent des "ajustements locaux", s'appuyant sur des intermédiaires qui ont une validité locale.

Néanmoins, il ne faut certainement pas interpréter la régulation des échanges dans un cadre où ces formes de coordination "élémentaires" seraient en affrontement permanent et les agents en négociation continue. Au contraire, au delà de la complexité du réel, on peut voir émerger des espaces de qualification qui possèdent une certaine étendue, une relative stabilité, auxquels se réfèrent de nombreuses entreprises sur lesquels les intermédiaires, même si les principes d'accords sont différents, proposent des évaluations proches les unes des autres. L'hypothèse retenue est que ces opérations peuvent se répondre jusqu'à se lier les unes aux autres (M. Allon, 1991). Le caractère le plus souvent "hybride" des intermédiaires, dans le sens où ils peuvent se référer simultanément à plusieurs logiques, assure la convergence des évaluations en affaiblissant les tensions entre les différentes formes de généralité. Intermédiaire intervenant dans l'opération de mise en forme des qualités, le diplôme, par son caractère hybride [2], assure la convergence entre les différentes formes de légitimité. Le diplôme est un moyen de régularisation des échanges. En tant qu'objets de compromis, les diplômes assurent la présence simultanée des différentes logiques.

Les intermédiaires sont plus ou moins stables dans le temps, ils ont un domaine de validité très variable... Ceux-ci n'ont pas tous le même poids dans l'évaluation ; leur dénonciation a des effets variés. Pour certains intermédiaires qui affectent la globalité de l'espace de qualification, leur remise en cause peut affecter l'ensemble des autres intermédiaires présents sur l'espace. D'une manière analogue, certains intermédiaires éliminent de nombreux autres modes d'évaluation. Par exemple, le système de formation affecte considérablement la régulation des échanges sur le marché. Les dispositifs civiques qui soutiennent la production de diplômes nationaux permettent de fiabiliser le marché dans le sens où la confiance ne se construit plus dans la connaissance directe mais est médiatisée par ce dispositif. L'existence de diplômes, l'ouverture de nouvelles filières peut modifier considérablement les régulations sur les espaces : par exemple, la nécessité de la proximité dans les réseaux de recrutement familiaux est

remise en cause dès lors qu'il existe des centres de formations qui permettent de recruter des individus diplômés. L'opération de qualification va s'appuyer sur des repères ayant une plus grande généralité, un domaine de validité plus large...

Dans ce cadre d'analyse, l'organisation des échanges sur le marché du travail est donc étroitement dépendante des dispositifs de coordination internes aux entreprises. Une conclusion qui est suggérée par cette approche est que toute révision des modes d'allocation et de fixation des salaires sur le marché du travail est particulièrement coûteuse à mettre en oeuvre. Elle suppose en effet des transformations dans les systèmes de représentation des agents, qui, à un moment donné, définissent les relations entre les emplois et les caractéristiques des candidats.

[1]. Pour construire ces espaces, les principaux matériaux utilisés ont été les travaux développés dans le paradigme standard pour l'espace marchand, la littérature sur les marchés internes ainsi que les pratiques de recrutement décrites dans les ouvrages de gestion pour l'espace industriel. Pour l'espace de qualification domestique, nous avons utilisé la description du patronage développé par F. Ewald dans "L'Etat providence" et l'analyse du rôle de la coutume chez les institutionnalistes. Quant à l'espace civique, certains éléments des marchés de métiers décrits par C. Kerr ainsi que les concours de la fonction publique nous ont permis de constituer un espace-type.

[2]. Les trois cas d'entreprises présentées dans cette communication sont tirés d'une enquête auprès de sept entreprises effectuée en 1991 (J.M. SAUNIER [1993]). Les entreprises retenues ont été choisies dans l'objectif de balayer un grand nombre de situations différentes afin d'obtenir un panorama assez large des pratiques de recrutement. L'objectif n'était pas de rechercher une représentativité statistique mais de montrer le caractère opérationnel de notre schéma interprétatif. Il s'agit de montrer, au travers de quelques exemples, des assemblages fréquents d'intermédiaires pour évaluer les candidats et pour fixer les salaires d'embauche. Ce travail doit alors plutôt s'analyser comme une **pré-enquête** qui permettra de visualiser les intermédiaires dans les situations de recrutement, les tensions qui se créent entre les différentes opérations de mise en forme des qualités et de repérer les impératifs explicatifs des changements de pratiques. L'enquête est constituée d'entretiens semi-directifs effectués auprès des personnes engagées dans le processus de recrutement, principalement des chefs du personnel et des responsables du recrutement.

Ces entretiens permettent de recueillir des informations concernant l'ensemble du processus de décision. Les personnes expliquent, à partir des derniers recrutements qu'ils ont effectué - ce qui explique la disparité des emplois étudiés d'une entreprise à une autre - comment ils ont établi leurs choix.

[3]. Les processus d'homologation de certains titres analysés par J. Affichard [1986] démontrent bien cette dimension du diplôme. Concernant les diplômes délivrés par l'AFPA, l'auteur montre que certains titres sont homologués au niveau IV alors que d'autres le sont au niveau III. Les acteurs sociaux peuvent ne pas reconnaître la validité des classements de l'Education Nationale ; l'exemple pris par J. Affichard est celui de l'Accord National de la Métallurgie qui reconnaît ces certificats mais ne les distingue pas selon les critères de l'Education Nationale parce qu'ils permettent d'accéder à de mêmes emplois. Un exemple de tension entre différents critères de classements est donné par J. Affichard pour l'homologation d'un diplôme de l'AFPA - le certificat d'agent technique électronique-. La discussion porte sur le niveau de classement du diplôme : d'un côté la reconnaissance de niveaux d'embauche voisins des diplômes de BTS-DUT milite en faveur d'une homologation du diplôme au niveau III alors que, d'un autre côté, le fait que la formation soit ouverte aux non-bacheliers, amènerait à classer cette formation au niveau IV.

Il est donc impossible d'attribuer une valeur absolue au diplôme parce qu'elle dépend du mode d'évaluation dans laquelle elle est estimée. Selon que l'évaluation porte sur sa rareté relative, sa capacité productive, sa réputation ou le niveau reconnu par l'Education Nationale, les classements ont toutes chances d'entrer en contradiction.

BIBLIOGRAPHIE

- J. Affichard : "L'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique. Une transformation pour donner valeur d'état à des formations spécifiques" in R. Salais et L. Thévenot ed. : "*Le travail : marchés, règles, conventions.*" INSEE-Economica, Paris, 1986, p.139-160.
- L. Boltanski et L. Thevenot : "*De la justification : Les Economies de la grandeur.*" Gallimard, Paris, 1991.
- M. Callon : " Réseaux technico-économiques et irréversibilité" in R. BOYER ed. : "*Les figures de l'irréversibilité en économie.*" Paris, Editions de l'EHESS, 1991.
- F. Eymard-Duvernay : " Le rôle des entreprises dans la qualification des ressources" *Cahiers d'Economie Politique : "Formes et sciences du marché"* n°20-21, p.13-32, 1992
- F. Ewald : "*L'Etat providence*" Grasset, Paris, 1986.
- O. Favereau : "Marchés internes, marchés externes" *Revue Economique*, Mars, vol. 40, p.237-328, 1989
- C. Kerr : "*The balkanisation of labor markets*" University of California Press, 1977
- R. Salais : "L'analyse économique des conventions du travail" *Revue* ,n°2, Mars, p.199-240, 1989
- J.-M. Saunier : "*Contribution à l'analyse des pratiques de recrutement : du marché aux espaces de qualification*"
- Thèse de doctorat en science économique, Université de Paris I, 1993.

RECRUTEMENT OU RENOUVELLEMENT ? DES COMPORTEMENTS SECTORIELS DIFFERENCIÉS

Gérard PODEVIN
(Céreq-CERETIM)

DANS UNE CONJONCTURE peu favorable à la croissance de l'emploi, les entreprises connaissent cependant des mouvements d'embauche dont la signification est inséparable des politiques de recomposition, d'ajustement et de renouvellement des personnels. En effet, à côté des créations nettes d'emploi, les embauches se justifient par le développement de logiques de permutation, où certaines catégories de salariés repérées par leurs caractéristiques de formation, de qualification et d'âge principalement, viennent se substituer à d'autres pour lesquelles ces mêmes caractéristiques sont jugées inadaptées ou trop risquées. Les embauches peuvent aussi correspondre à des départs non-contraints (démission, retraite...) qu'il s'agit de remplacer. Si l'ensemble de ces mouvements sont d'une ampleur sans commune mesure avec les variations d'effectifs observées, ils n'en sont pas moins à l'origine de transformations structurelles parfois importantes. Evolution des structures d'emplois, variations des effectifs salariés et flux d'embauches sont autant de phénomènes de sens et d'ampleur parfois très différents, qu'il convient de distinguer.

Cette remarque liminaire plaide pour une approche où flux et stocks seraient traités conjointement et où les flux seront eux-mêmes décomposés suivant plusieurs finalités, dont une seule nous semble correspondre à notre objet : la contribution à la recomposition de la main-d'oeuvre.

Mais cette recomposition, si elle peut (et doit dans certaines limites) s'opérer par le recrutement, peut tout aussi bien s'exonérer des coûts et risques inhérents à une telle décision, en privilégiant, par les promotions, le marché interne.

De manière générale, avec ou sans demande additionnelle de travail, les entreprises ont le choix entre plusieurs décisions pour satisfaire leur besoin en main-d'oeuvre :

- 1) embaucher des salariés à la qualification correspondant assez exactement aux besoins ;
- 2) embaucher des salariés moins qualifiés et les former ;
- 3) promouvoir des salariés déjà embauchés et procéder éventuellement à des recrutements aux niveaux inférieurs.

Les deux dernières possibilités, souvent interdépendantes, s'inscrivent clairement dans une logique de marché interne actif.

La première décision, notamment si elle se vérifie à tous les niveaux de qualification, accorde au contraire un rôle exclusif au marché externe (notamment aux jeunes diplômés).

Mais, présenté de façon trop radicale, ce choix apparent, ou ce dilemme entre promouvoir et recruter, est trompeur. "Recruter le diplôme ou promouvoir l'expérience" est une alternative qui se trouve limitée tout d'abord par la pyramide des âges des personnels occupés dans l'entreprise. D'autre part, la formation peut être acquise dans l'entreprise et même conduire à un diplôme ou une certification, alors que l'expérience elle-même peut être "recrutée" lorsque l'on cherche, par exemple, à capter des salariés provenant d'entreprises réputées ou de celles qui, souvent petites, ont permis aux jeunes d'acquérir une première expérience professionnelle. De plus, ce choix peut, dans certains cas, être très contraint par la situation locale du marché du travail ou par les règles de gestion du personnel qui peuvent prévaloir à certains moments dans les entreprises : recruter à un niveau trop élevé des jeunes diplômés, on le sait, génère des effets secondaires de frustration et de démobilisation devant des tâches déqualifiées. Les

pénuries de certaines qualifications modifient également les termes du choix. Les préférences pour les carrières internes, lorsqu'elles ne se trouvent pas hypothéquées par l'arrivée massive d'une même classe d'âge et/ou par la réduction de lignes hiérarchiques, peuvent limiter les mobilités volontaires.....

Toutefois, simple résultante ou élément de stratégie, l'importance et la qualité de l'articulation entre appel aux ressources externes et appel aux ressources internes représentent un facteur particulièrement pertinent de différenciation dans les pratiques de gestion de la main-d'oeuvre.

I - RECRUTER N'EST PAS RENOUVELER

Sur les deux années 1987-1988, les établissements de plus de 50 salariés ont recruté près de 1 400 000 personnes. Le taux de rotation correspondant, calculé habituellement par le Ministère du travail, était proche de 50 %. Pour autant, il serait abusif de prétendre qu'en moyenne les effectifs se renouvellent tous les 4 ans. A peine plus d'un quart de ces recrutements donne lieu à une stabilisation sous forme d'un CDI ou d'un CDD transformé. Les trois quarts des embauches s'expliquent donc par d'autres logiques parmi lesquelles la recherche de flexibilité externe permettant d'ajuster rapidement l'emploi aux variations du volume de l'activité.

Ce constat est à la base de la construction d'indicateurs de rotation qui puissent rendre compte des pratiques réelles de renouvellement et de recomposition.

A. - LE CHOIX D'UN BON INDICATEUR

Le taux de rotation habituel, que nous appellerons par la suite taux de rotation apparent, est très couramment utilisé, parfois remplacé par l'expression équivoque "taux de turn over". Outre que cet indicateur renvoie pour certains auteurs à la seule mobilité volontaire (démissions), le taux de rotation est d'une interprétation difficile puisqu'il résume trois phénomènes, certes importants, mais de nature différente.

Il ne permet pas, tout d'abord, de distinguer les mouvements liés à l'évolution de l'effectif des entreprises et ceux afférents au remplacement de salariés durablement présents et qui constituent la fraction importante de ce qu'on appelle les effectifs permanents.

Pour mieux comprendre, partons d'un exemple :

Soit deux entreprises ayant à l'origine le même effectif : 100 salariés.

La première recrute 50 salariés sur l'année pour satisfaire un besoin supplémentaire qu'occasionne sa croissance. Elle se retrouve donc avec 150 salariés en fin d'exercice. Dans ce cas, le taux de rotation annuel sera :

$$\frac{50 + 0}{2 (100)} = 25 \%$$

La seconde connaît sur la même période 25 embauches et 25 départs. Son effectif terminal est donc toujours de 100 salariés. Le taux de rotation est alors :

$$\frac{25 + 25}{2 (100)} = 25 \%$$

Nous avons donc, dans la première et la seconde entreprise, exactement le même taux de rotation. Or, les phénomènes dont les taux portent ici la trace sont radicalement différents.

Dans la première entreprise, il n'y a eu que des entrées destinées à satisfaire une croissance d'effectifs. Dans ce cas, on ne doit donc pas parler de renouvellement ou de rotation. L'effectif permanent n'a pas été touché. Ce taux de rotation est en fait un taux de création nette d'emplois.

Dans la seconde entreprise, l'effectif est stable, les mouvements observés n'ont pour finalité que le renouvellement des effectifs en place : il est alors pertinent de parler de rotation.

Dans le dernier cas, le quart de l'effectif s'est renouvelé, dans le premier le renouvellement est nul.

Par ailleurs, une majorité d'embauches se fait aujourd'hui sur CDD (69 % dans la classe de taille considérée ici). Si une partie de celles-ci donnent lieu à transformation interne et donc à stabilisation, la plupart ne correspondent qu'à un court passage dans l'entreprise, illustrant ainsi cette recherche de flexibilité et d'adaptation quantitative. La durée moyenne des CDD est proche du trimestre (2 mois et demi dans le tertiaire et 4 mois dans l'industrie). Cette courte durée est d'ailleurs à l'origine de la forte distorsion observée entre le nombre de flux observés et d'individus concernés. Chaque individu peut connaître sur la période plusieurs embauches sur CDD.

Sans ignorer la signification en soi de ce phénomène de précarité (beaucoup plus significatif en flux qu'en stock, puisque les CDD ne représentent guère plus de 5 % de l'emploi dans une majorité d'établissements de plus de 50 salariés), nous considérerons qu'il ne participe pas au renouvellement que l'on cherche à étudier. Cependant, cette option peut rencontrer plusieurs limites :

- Premièrement, tous les CDD ne renvoient pas à de la précarité ou à de l'instabilité. Une fraction estimée entre 20 % et 25 % des CDD opère comme période de tri, ou plus précisément pour 20 % à 25 % de ces contrats la sélection a donné lieu à une décision d'embauche, ce qui laisse penser qu'au départ cette logique de sélection est présente dans un beaucoup plus grand nombre de cas (intérim exclus). La proportion de CDD transformés a été approchée par confrontation des entrées en CDD et des sorties en fin de CDD fournies par les DMMO. Compte tenu de la durée moyenne des contrats, de la longueur de la période d'observation (2 ans) et du fait que, notamment en situation de conjoncture dégradée, les démissions avant échéance du contrat sont peu fréquentes, cette estimation paraît satisfaisante. Elle se trouve par ailleurs corroborée par les enquêtes spécifiques ACEMO sur la précarité. En effet, afin de rendre exceptionnelle la rupture anticipée du contrat, les modes habituels de rupture (libre démission, rupture pour cause réelle et sérieuse, difficultés économiques) sont ici écartés. A la précarité de l'emploi le législateur a ainsi introduit un souci de stabilité pendant la durée légale du contrat.

- Le CDI, s'il est le signe d'une volonté d'engagement durable des deux parties peut se révéler moins protecteur que le CDD dans la mesure où les causes de rupture sont plus nombreuses et sans doute plus souples... Par ailleurs, le salarié peut toujours démissionner (9 % ont été dans ce cas en 1987-1988). Ainsi, stabilité et durabilité ne vont pas nécessairement de pair. Remarque qui se trouve encore renforcée si l'on considère que la récurrence de l'embauche d'un salarié sur CDD chez un même employeur peut apparaître comme une présomption de fidélisation et de confiance...

Au total, nous avons défini un indicateur d'entrée durable (à forte présomption de rétention) calculé comme la somme des CDI et des CDD stabilisés, et un indicateur de taux de rotation réel où ne figurent que les mouvements contraires à l'évolution de l'effectif. Dans les cas, ici majoritaires, où nous sommes en présence de réductions d'emplois, seules les entrées durables sont retenues (cf. annexe 1).

B. - Renouvellement des personnes ou renouvellement des emplois ?

Les créations et suppressions d'emplois, domaine relativement peu étudié, renvoient aux seules initiatives des employeurs et lient la démographie des emplois à celle des entreprises. Ainsi, certains travaux décomposent la rotation des emplois suivant quatre situations : les établissements existants qui opèrent des créations nettes d'emplois, d'autres des destructions nettes, des établissements nouveaux et des établissements qui disparaissent. Étudié indépendamment des personnes qui occupent ces emplois, ce taux de rotation n'est évidemment pas sans rapport avec les flux de main-d'oeuvre.

Notons, cependant, que la grandeur synthétique que représente le taux de rotation des emplois se construit en référence à des soldes nets et non des flux bruts. Ainsi, chez un même employeur, une création nette d'emplois peut très bien s'accompagner de destructions d'emplois.

D'autre part, une stabilité des effectifs, c'est-à-dire ici une absence de variation d'emploi, non seulement n'est pas antinomique du renouvellement des personnes, pas plus que de celui des emplois, puisque ces derniers définis comme ensemble de fonctions et de tâches exercées par les salariés qui les occupent, peuvent connaître une évolution de leur contenu. Dans ce cas, les niveaux de qualification requis vont se modifier. Un ensemble de mobilité va alors intervenir par le biais de pratiques de substitution de main-d'oeuvre par le marché externe, ou par le jeu de réallocations internes des individus vers les emplois nouveaux (et non pas créés au sens des créations nettes).

La traduction de ce type de renouvellement des emplois apparaîtra dans la structure de qualifications et doit s'accompagner d'un renouvellement des individus, même en l'absence d'appel au marché externe du travail. Le renouvellement est alors celui des qualifications, permis notamment par la formation continue.

Par contre, le renouvellement des individus n'a pas nécessairement pour origine le renouvellement des emplois.

Notre objet est ici d'étudier le renouvellement des individus sans tenir compte de l'ampleur et du sens des mouvements d'emplois qui peuvent y être sous-jacents. Toutefois, lorsque le renouvellement des emplois donne lieu à une transformation dans la structure des qualifications, celle-ci sera par la suite mesurée par un indicateur synthétique de déformation structurelle.

C. - Premiers résultats

Si rotation apparente et rotation réelle apparaissent très fortement corrélées, ne bouleversant pas les hiérarchies sectorielles, les différences de niveau entre ces indicateurs sont importants (cf. tableau 1). Proche de 1 à 4 en moyenne, ces différences peuvent aller de 1 à 7 dans des secteurs en faible renouvellement et marqués par un usage intense des CDD à des fins de flexibilité, comme dans les industries de la viande et du lait. A l'opposé, des secteurs caractérisés par un faible recours au CDD et/ou par un renouvellement peu significatif, offrent des écarts réduits comme dans l'aéronautique (1er cas) ou le BTP (second cas). Certains secteurs conjuguent fort appel au CDD et renouvellement important, les situant proche de la moyenne. C'est le cas de la plupart des secteurs du commerce et du groupe HCR.

L'usage du CDD comme forme de pré-recrutement, concourant à assurer une partie du renouvellement, ne paraît pas pouvoir être mis de façon claire en relation avec l'intensité globale des embauches sur CDD. Toutefois, dans un nombre notable de cas, la fréquence des transformations des CDD ou CDI semble inversement proportionnelle au poids des CDD dans les embauches. C'est singulièrement le cas dans l'aéronautique, mais aussi, dans une moindre mesure dans la mécanique, l'électricité et le BTP.

De façon plus générale, il est intéressant de confronter l'usage des CDD avec les motifs de sortie que sont les licenciements économiques et les démissions. La corrélation est nettement négative entre le poids des CDD dans les embauches et les licenciements pour motif économique. Ces derniers semblent pouvoir être évités plus facilement lorsque l'entreprise recourt significativement aux CDD. Suivant une étude récente de la DARES, portant sur l'année 1992, les entreprises n'ayant pas eu recours aux emplois à durée déterminée suppriment une fraction de leur effectif deux fois plus importante que les autres. La relation d'emplois plus solide qui caractérise ces établissements les conduit à envisager des licenciements dans le cadre de véritables stratégies de restructuration. Pour autant, les CDD doivent-ils être considérés comme le remède préventif aux plans sociaux ? Ne sont-ils pas aussi source de tensions interne ?

A l'opposé, là où la relation d'emploi semble plus faible avec un poids important de CDD, plus nombreuses sont les démissions. Les perspectives de carrière et de mobilité interne peu attractives dans ces derniers secteurs favorisent les départs volontaires. Du même coup ces secteurs apparaissent aussi comme ceux dont le renouvellement des effectifs est le plus marqué. La question du renouvellement porte donc à la fois sur la captation de la main-d'oeuvre, mais aussi sur sa rétention. Embaucher est une chose, retenir les salariés en est une autre.

Mais si, comme on le voit, recruter ne veut pas dire nécessairement renouveler, le renouvellement lui-même peut ne pas induire de manière bi-univoque le recrutement. En effet, si le renouvellement de l'effectif d'ensemble (moyen) d'un secteur (ou d'une entreprise) suppose une ouverture au marché externe, au niveau de chaque catégorie professionnelle le marché interne peut être une ressource mobilisée. Il peut contribuer largement à la recomposition des qualifications et devenir même l'origine principale de l'évolution des effectifs de certaines catégories de main-d'oeuvre lorsqu'elles sont destinataires de flux promotionnels.

II - RENOUELEMENT INTERNE ET RENOUELEMENT EXTERNE

Par une construction méthodologique appropriée (cf. annexe 2), et alors qu'aucune statistique ne fournit directement de données complètes et cohérentes sur les flux de mobilités internes, il est possible de rendre compte des modalités de renouvellement interne et externe et de leurs poids respectifs.

La distinction entre marché interne et marché externe présentée ici est issue des travaux sur la stratification du marché du travail en particulier des analyses développées par P. DOERINGER et M. PIORE. Ces auteurs distinguent principalement deux types de marché interne selon que l'institution gestionnaire est l'entreprise (ou une fraction d'entreprise) ou le métier (ou la profession). L'acceptation que nous adopterons ici isole le marché interne dans une catégorie intermédiaire : le secteur. Celle-ci présente des difficultés propres, mais n'apparaît pas pour autant contradictoire avec une définition se limitant au niveau de l'entreprise (ou l'établissement). En effet, nombre d'arguments théoriques, tant du point de vue économique qu'institutionnel, montrent la pertinence de ce niveau d'observation, notamment lorsqu'il s'agit de rendre compte des modes de gestion de la main-d'oeuvre.

Des caractéristiques du fonctionnement du marché interne, nous ne retiendrons que celles qui portent sur l'allocation de la main-d'oeuvre. Celui-ci, restreint à trois traits fondamentaux, suppose une hiérarchie d'emplois, avec entrée seulement aux niveaux inférieurs, et progression vers le haut de la hiérarchie, associée à une amélioration des connaissances et des qualifications. C'est donc la mobilité promotionnelle qu'il s'agira d'étudier, critère décisif selon certains auteurs pour affirmer l'existence d'un marché interne actif.

A cette fin, nous proposons plusieurs indicateurs (cf. en annexe 1 la liste complète et les définitions précises) :

En premier lieu, nous avons construit un indicateur de déformation des structures d'emplois. Celui-ci, calculé en faisant la somme des valeurs absolues des écarts entre t et $t+1$ du poids relatif de chaque catégorie d'emplois, sera appliqué à la transformation, dite "interne", qui fait passer de la structure I à la structure IV, et à celle, dite "externe", qui ressort de la confrontation de la structure I et de la structure III (Cf annexe).

Bien que la méthode repose sur les soldes nets des mouvements internes, il est néanmoins possible de reconstituer les mouvements bruts à l'origine de ces soldes en faisant l'hypothèse que l'on ne peut que sortir sur le marché interne de la catégorie la plus basse (ONQ/ENQ) et d'autre part qu'entrer de cette façon dans celle des cadres. C'est ainsi que pour la catégorie des ONQ, le solde net utilisé pour construire la structure IV correspond en fait au flux brut de passage entre ONQ et OQ. Ce flux de sortie promotionnel des ONQ est aussi le flux d'entrée par promotion dans la catégorie d'OQ. Si l'on retranche de ce flux le solde net calculé pour cette dernière catégorie, on obtient alors le flux brut de passage des OQ vers les MTD. Et ainsi de suite.

Des indicateurs de taux de sortie promotionnelle par qualification, rapportant le flux brut de passage vers la catégorie supérieure à l'effectif salarié de la catégorie de départ et/ou d'arrivée, peuvent ensuite être calculés par secteur, définissant en quelque sorte la "promouvabilité" de chaque catégorie. Un tel indicateur peut aussi être construit au niveau global, tous niveaux de qualification confondus.

Enfin, le poids du marché interne dans le renouvellement et la recomposition de chaque catégorie d'emploi sera précisé à travers la part dans le total des entrées des mouvements promotionnels au sens strict d'une part, puis au sens large lorsqu'on y inclut les transferts d'établissements.

Notons que ce dernier indicateur peut évoluer et présenter une valeur cardinale en apparence contradictoire avec l'indicateur synthétique de déformation de la structure des qualifications par le marché interne. Ce serait là le signe qu'il n'y a pas de marchés internes qui seraient segmentés, mais au contraire qu'il y a une relative continuité des chaînes promotionnelles. En effet, si les flux d'entrée et de sortie par promotion interne au niveau de chaque catégorie s'équilibraient, ces mouvements laisseraient inchangée, toute chose égale par ailleurs, la structure de qualification.

A. - Des modes de renouvellement très différents selon les niveaux de qualification

Alors que leur nombre progresse de près de 4 % sur la période, les emplois de cadres et ingénieurs créés ou vacants sont, pour plus de 40 %, pourvus par le marché interne (Cf tableau 2). Les techniciens et agents de maîtrise, dont l'emploi évolue un peu moins favorablement, font l'objet d'un recours au marché interne selon une fréquence similaire à celle des cadres, nettement supérieure à la moyenne des catégories (un renouvellement sur quatre par le marché interne).

Cependant, ces deux catégories se différencient par l'intensité du renouvellement des effectifs, deux fois plus importante chez les cadres, et par les modalités de recrutement externe : 10 % seulement des embauches de cadres se font sous forme de CDD, contre 28 % pour les techniciens et agents de maîtrise. Néanmoins, pour ces derniers, la probabilité d'une transformation de CDD en contrat à durée indéterminée (CDI) chez le même employeur y est légèrement supérieure.

La baisse des effectifs ouvriers et employés est particulièrement marquée par les non-qualifiés : - 7,3 % pour les ONQ et - 4 % pour les employés non qualifiés. Par définition, la promotion interne ne peut alimenter l'accès aux emplois non qualifiés ; la quasi-totalité du renouvellement (mis à part les transferts inter-établissements au sein d'une entreprise) s'opère

donc par le marché externe, sous forme de CDD dans la grande majorité des cas. Mais les similitudes entre ouvriers et employés s'arrêtent là. En effet, l'intensité du renouvellement est près de deux fois supérieure chez les employés que chez les ouvriers : les premiers démissionnent en effet beaucoup plus fréquemment. En outre, les modalités d'accès par promotion aux emplois qualifiés sont de nature différente : seuls 10 % des emplois d'employés qualifiés sont pourvus par promotion interne alors que celle-ci représente 50 % du renouvellement des effectifs d'ouvriers qualifiés. La gestion plus internalisée des emplois ouvriers est corroborée par le fait que les CDD y sont plus souvent utilisés comme une période d'essai avant une embauche durable.

Mais, pour l'essentiel, cette différence entre ouvriers et employés renvoie à des oppositions de comportements sectoriels et, en premier lieu, à un clivage net entre le tertiaire et l'industrie (Cf. tableau 3).

B. - Clivage tertiaire/industrie et diversité sectorielle des modalités de renouvellement

A partir d'une analyse en composantes principales (cf. graphique en annexe 3), nous avons pu représenter les positions sectorielles sur le premier plan factoriel (55 % de l'inertie totale). Celui-ci présente les oppositions, tout d'abord sur l'axe horizontal, entre les secteurs touchés par une réduction importante de leurs effectifs par voie de licenciements économiques (à gauche du graphique), et ceux peu concernés par cette baisse, voire en croissance d'effectifs, et pratiquant une forte rotation et un renouvellement significatif de la main-d'oeuvre. *C'est l'axe des variations du volume de l'emploi*. Le second, l'axe vertical, que l'on pourrait qualifier comme *l'axe des modalités de renouvellement* oppose les secteurs à renouvellement internalisé par le biais de promotions importantes, associées à de fortes variations des structures d'emplois (bas du graphique), à des secteurs largement ouverts aux recrutements externes pour assurer le renouvellement de leur main-d'oeuvre (haut du graphique).

Il est possible de construire une première typologie en 3 groupes de secteurs. Le premier (I) se caractérise par l'importance des mobilités volontaires et une évolution positive de l'emploi qui génèrent un fort renouvellement global. Ce groupe rassemble des secteurs tertiaires exclusivement mais deux comportements peuvent y être nuancés : des secteurs comme celui des services marchands aux entreprises faisant largement appel aux marchés internes, et d'autres, tels les cafés-hôtels-restaurants ou les services aux particuliers, où le marché externe est dominant du fait du faible degré de concentration de ces secteurs. Groupe le moins important par sa composition sectorielle, il se caractérise par des situations à volumes d'embauches significatifs, et même d'embauches pouvant conduire à ce qu'il est encore possible d'appeler des engagements fermes, sur contrat à durée indéterminée (bien que le CDI ne soit pas nécessairement le gage d'une rétention définitive..). Ces embauches sont fréquemment associées à des mobilités volontaires.

Le renouvellement constaté est donc le plus souvent contraint pour les entreprises de ce groupe et n'est donc pas la seule conséquence de politiques d'ajustement de l'emploi qui seraient conduites de façon délibérée. La faiblesse des recompositions structurelles qu'on observe pour une partie des secteurs de ce groupe confirme cette apparente passivité.

Pour le second groupe (II), les caractéristiques les plus discriminantes sont la grande stabilité des structures de qualifications, le recours préférentiel au marché externe, mais pour renouveler des effectifs cette fois très souvent en baisse. Composé à une exception près de secteurs industriels, ce groupe est particulièrement bien illustré par la mécanique, les IAA et le textile. Peu actifs, les marchés internes y sont fortement cloisonnés, au détriment notamment des catégories d'exécution. Touchés par d'importantes réductions d'effectifs, les secteurs de ce groupe montrent que licenciement et renouvellement vont rarement de pair, tout comme licenciement et recomposition des structures de qualification ne semblent pas souvent liés.

Enfin, le dernier groupe (III) présente à la fois de fortes recompositions structurelles, le plus souvent sous l'effet d'importants flux promotionnels, et de fortes contractions de l'emploi. A

l'inverse du groupe précédent, il y a bien un réel renouvellement des personnes qui s'opère par le biais d'actions de requalifications et de promotions internes. Ces dernières ne se limitent pas à des sous-marchés cloisonnés mais s'inscrivent dans des filières plus longues aux discontinuités moins marquées. Par contre, les recompositions structurelles et les marchés internes fonctionnent relativement indépendamment du marché externe : les embauches sont peu fréquentes. "Mixte" en terme d'activités économiques, puisqu'y figurent des secteurs industriels et tertiaires, ce groupe est bien représenté par l'automobile, les matières plastiques ou bien encore le secteur des assurances.

Au total, alors que la période étudiée, 1987-1988, se situait dans une embellie conjoncturelle, on peut s'interroger sur les risques qu'entraînerait le durcissement de ces comportements à un moment d'aggravation de la situation de l'emploi comme c'est le cas depuis trois ans. Peut-on durablement arrêter le renouvellement, notamment externe, sans s'exposer tout simplement aux graves difficultés de gestion et d'organisation qu'occasionne inéluctablement le vieillissement des pyramides d'âges ? N'y-a-t-il pas aussi un risque en termes de "courbe d'expérience", pour emprunter à la terminologie de l'économie industrielle, à interrompre toute relation avec le marché du travail, toute prise d'information et de repères sur l'évolution des caractéristiques de celui-ci ?

LES SOURCES

LES résultats sont issus de l'appariement des déclarations mensuelles de mouvements de main-d'oeuvre (DMMO) et de l'enquête structure des emplois (ESE) pour les années 1987 et 1988. Ils concernent la France entière, les établissements de plus de 50 salariés (soit 47 % des salariés des secteurs marchands), et l'ensemble des activités économiques à l'exception des secteurs de l'énergie, des transports et des administrations publiques.

Les DMMO servent avant tout à apprécier les mouvements d'entrée et de sortie des établissements suivant principalement des critères de motifs et de niveau de qualification. Les flux ne portent donc pas sur des individus, mais sur des mouvements relatifs aux contrats de travail. Un même individu pouvant connaître sur une année plusieurs mouvements.

Les ESE fournissent des stocks par grands niveaux de qualification en début et fin de la période étudiée.

Les unités d'observation sont des établissements, et les secteurs étudiés des secteurs d'établissements.

Tableaux et annexes
de l'article de Gérard Podevin

Tableau 1

Secteur	Taux de rotation apparent	Taux de rotation réel	Taux de rotation pondéré	Variation des effectifs	Transformation totale des structures d'emplois	Contributions des catégories non-qualifiées aux transformations structurelles
Agricult. sylvic. pêche						
Ind. viande et lait	65	9,7	132	- 1,9	1,1	43
Autres ind. agro. et alim.	78	13,5	160	- 2,6	1,9	43
Produits combustibles	13	1,3	40	- 13,1	11,4	16
Pétrole et gaz	19	2,8	47	- 7,8	15,2	44
Electricité gaz et eau	25	6,3	50	+ 1,1	22,9	69
Minerais et mét. ferreux	20	6,2	48	- 9,1	3,7	45
Minerais, mét. non fer.	17	5,8	39	- 5,3	2,9	49
Matér. contr. minér. div.	31	7,6	64	- 0,5	2,0	49
Industrie du verre	27	2,1	56	- 0,1	1,6	45
Chimie de base	23	6,2	51	- 4,3	4,7	45
Parachimie pharmacie	46	8,5	92	- 0,2	3,0	31
Travail des métaux	33	9,9	67	- 0,4	2,4	48
Construction mécanique	29	10,8	61	- 2,8	2,4	50
Const. élect. électron.	27	9,6	57	- 3,2	2,3	50
Auto, matériel transp.	20	5,7	44	- 3,9	9,8	49
Constr. nav. aéro. arm.	14	6,6	32	- 3,6	4,6	9
Textile et habillement	29	9,7	66	- 6,3	2,6	32
Cuir et chaussure	23	6,7	55	- 9,2	2,4	27
Bois et ameublement	42	14,3	84	+ 0,6	1,7	46
Papier et carton	33	6,2	68	- 1,1	3,1	50
Imprim. presse et édition	46	10,2	92	- 0,2	2,5	38
Caoutchouc mat. platiq.	30	10,4	60	+ 0,4	8,4	49
Bâtim. génie civil et agri.	44	22,9	90	+ 1,9	0,9	46
Com. gros alimentaire	74	14,1	149	+ 0,8	3,2	49
Com. gros non alim.	52	20,0	106	+ 2,4	2,6	42
Com. détail aliment.	109	26,8	221	+ 3,1	3,1	50
Com. détail non alim.	86	29,7	175	- 3,5	9,8	45
Réparation automobi.	35	14,8	73	- 1,1	4,4	48
Hôtels, cafés, restaurants	124	46,0	251	+ 4,2	4,2	40
Transports	44	17,2	90	+ 2,4	3,4	48
Services marchands entreprises	64	27,2	131	+ 3,7	4,0	45
Services marchands particuliers	96	25,6	196	+ 2,3	3,5	50
Locat. Crédit-bail immobilier	51	12,0	106	- 1,5	5,3	50
Assurances	27	7,3	55	- 0,3	4,5	21
Organismes financiers	32	6,6	66	- 1,3	4,8	14
Services non marchands						
Tous secteurs confondus	44,6	12,9	91	- 1,1	2,5	45

Tableau 2

**MOBILITÉ ET RENOUVELLEMENT PAR CATÉGORIE
SOCIO-PROFESSIONNELLE (1987-1988) (1)**

En %

	Renouvellement global	Renouvellement externe (2)	Transformation interne des CDD	Variations des effectifs	CDD dans l'ensemble des embauches
Ouvriers non qualifiés	23,40	22,60	23,00	-7,30	86,20
Ouvriers qualifiés	14,50	7,50	40,00	-0,70	63,30
Employés non qualifiés	43,80	43,30	17,20	-4,00	83,20
Employés qualifiés	25,70	22,80	25,20	-0,50	61,10
Techniciens Agents de Maîtrise	13,20	7,70	40,50	+0,70	28,30
Cadres et Ingénieurs	24,60	14,20	35,10	+4,00	10,30
TOTAL	20,50	15,00	24,00	-1,10	69,10

Source : DMMO, ESE - DARES, INSEE - Traitements CEREP

(1) Les indicateurs sont définis dans l'encadré ci-contre.

(2) Les catégories non qualifiées ne pouvant être destinataires de flux promotionnels internes et n'étant que faiblement concernées par les transferts inter-établissements, le renouvellement total est très proche du renouvellement externe. Pour les autres catégories, l'écart entre ces deux taux comprend les promotions internes et les transferts.

Tableau 3

INDICATEURS SECTORIELS DE MOBILITE ET DE RENOUELEMENT 1987 - 1988

En %

Secteur	Variation des effectifs %	Indice de transformation interne des structures d'emploi	CDD dans l'ensemble des embauches %	Renouvellement global	Renouvellement externe	Renouvellement par promotion
Ind. viande et lait 02	-1,9	5,2	85,3	19,8	15,5	3,1
Autres ind. et alim. 03	-2,6	4,3	86,0	19,4	15,6	2,9
Minerais et mét. ferreux 07	-9,1	4,1	44,6	14,5	6,5	3,9
Minerais mét. non fer. 08	-5,3	3,6	53,8	11,3	6,2	2,9
Matér. const. miner. div. 09	-0,5	2,9	75,4	15,4	11,0	3,0
Industrie du verre 10	-0,1	6,2	81,7	14,9	9,9	4,3
Chimie de base 11	-4,3	4,8	67,3	13,1	6,3	4,6
Parachimie pharmacie 12	-0,2	4,6	72,4	16,8	12,2	3,1
Travail des métaux 13	-0,4	5,5	77,6	18,3	13,4	3,9
Construction mécanique 14	-2,8	3,7	69,6	15,9	11,3	3,5
Const. élect. Electro. 15	-3,2	2,9	58,3	16,5	9,9	2,4
Auto. matériel transp. 16	-3,9	10,5	40,9	14,0	5,8	6,7
Constr. nav. aéro. arm. 17	-3,6	3,9	33,6	12,5	6,3	3,5
Textile et habillement 18	-6,3	2,4	70,1	12,8	9,2	2,0
Cuir et chaussure 19	-9,2	4,3	68,3	7,5	6,1	0,1
Bois et ameublement 20	+0,6	2,3	76,6	18,0	15,1	1,7
Papier et carton 21	-1,1	6,0	79,5	14,3	9,4	4,3
Imprim. presse et édition 22	-0,2	5,3	67,7	18,9	13,4	4,9
Caoutchouc mat. plastiq. 23	+0,4	10,2	77,2	17,3	10,4	6,2
Sous-total industrie	-3,2	4,5	73,2	15,7	10,8	4,1
Bâtim. génie civil et agri. 24	+1,9	4,0	54,7	26,9	22,7	3,0
Com. gros alimentaire 25	+0,8	3,4	78,5	25,3	19,5	4,0
Com. gros non alim. 26	+2,4	6,0	59,9	28,2	21,0	5,1
Com. détail aliment. 27	+3,1	12,2	79,3	41,7	31,5	7,6
Com. détail non aliment. 28	-3,5	11,2	63,9	35,9	26,0	7,5
Réparation auto. 29	-1,1	6,8	48,9	26,6	18,4	6,6
Hôtels. cafés. restaurants 30	+4,2	6,8	60,6	60,0	52,2	6,3
Services marchands entreprises 33	+3,7	7,5	46,4	43,5	31,7	9,0
Services marchands particuliers 34	+2,3	4,9	75,9	27,2	22,7	3,9
Locat. Crédit-bail immobilier 35	-1,5	4,8	72,1	19,3	13,3	5,3
Assurances 36	-0,3	7,1	50,8	21,5	12,6	6,7
Organismes financiers 37	-1,3	4,2	64,3	10,1	7,7	2,8
Sous-total tertiaire	+1,0	4,3	67,6	28,2	21,8	5,7
Tous secteurs confondus 99	-1,1	4,7	69,1	20,5	15,0	3,5

Source : DMMO, ESE - DARES, INSEE - Traitements CEREC

Annexe 1

ROT1 : Taux de rotation apparent.

$$(\text{Entrées} + \text{Sorties}) * 100 / \text{Effectifs début}$$

ROT4 : Taux de rotation réel.

Sur le même principe que le taux de rotation apparent ROT1, mais en ne retenant que les mouvements d'entrées ou de sorties contraires à l'évolution de l'effectif, ainsi que ceux qui contribueront, ou ont contribué, au renouvellement des effectifs permanents. D'où le concept d'entrées durables suivants : $\text{CDI} \div (\text{CDD} - \text{Fin CDD})$, avec CDI : *Entrée de Contrats de travail à durée indéterminée*, CDD : *Entrée de Contrats de travail à Durée Déterminée* et Fin CDD : *Sortie de Contrats de travail à Durée Déterminée*. Dans les sorties ne seront pris en compte que *les licenciements, les démissions et les départs à la retraites*.

VARI : Taux de variation des effectifs.

$$(\text{Effectifs fin} - \text{Effectifs début}) / \text{Effectifs début}$$

$$= (\text{Entrées} - \text{Sorties}) / \text{Effectifs début} \text{ (pour l'effectif total et non au niveau d'une catégorie particulière d'emploi)}$$

La construction de cet indicateur ne donnant pas entière satisfaction vis-à-vis d'autres indicateurs (les taux de rotation apparent et réel notamment), c'est l'opposé de celui-ci qui est pris en compte ici.

INDT : Indice synthétique de transformation totale des structures d'emplois.

$$\text{INDT} = \sum_{i=1 \text{ à } 6} | \text{PQ } 88_i - \text{PQ } 87_i |$$

où PQ 88_i représente *la part relative de la catégorie d'emploi i dans l'ensemble de l'effectif au 31 décembre 1988* et de même pour PQ 87_i au 31 mars 1987. Cet indicateur pourrait être, comme on le fait généralement, pondéré par le nombre de catégories, c'est à dire ici 6. Cè n'est pas un pourcentage. Son intensité varie en fonction de l'importance de la période observée et du nombre de catégories d'emplois retenu. Toute variation du poids relatif d'une catégorie se traduit par une répercussion de cette variation sur le poids relatif d'une ou plusieurs autres catégories. Pour cette raison, cet indicateur est parfois divisé par 2. S'agissant de comparer et de hiérarchiser les secteurs entre eux, ces différentes pondérations n'ont pas ici d'utilité.

INDI : Indice synthétique de transformation interne des structures d'emplois. Calculé sur le même principe que l'indice synthétique de transformation totale des structures INDT, cet indicateur compare la structure d'emploi initiale avec celle, fictive, à laquelle on parviendrait s'il n'y avait pas de mouvements externes.

IDNQ : Contribution des catégories d'emplois non qualifiées à l'indice synthétique de transformation interne des structures d'emplois INDI. Les passages par mobilité interne, au sein d'un même établissement, entre les ouvriers non qualifiés ONQ et les ouvriers qualifiés OQ d'une part, et entre les employés non qualifiés ENQ et les employés qualifiés d'autre part, sont relativement importants dans certains secteurs. Leur signification est particulière et ne relève pas d'une logique promotionnelle.

DEMI : Taux de départ volontaire. Ici seulement le rapport :

Démission / Effectifs début

LICE : Taux de licenciement.

Licenciements économiques / Effectifs début

TCDD : Transformation interne des contrats de travail à durée déterminée.

Sorties Fin de CDD / Entrées CDD

TRAN : Taux d'entrée dans l'établissement par transfert inter-établissements (et intra entreprise).

RENE : Part des entrées "durables" en provenance du marché externe dans l'ensemble des flux de renouvellement.

$(\text{CDI} + (\text{CDD} - \text{FCDD})) / (\text{CDI} + (\text{CDD} - \text{FCDD}) + \text{Transferts} + \text{Promotions internes})$

RENT : Proportion du renouvellement de l'effectif global sur 21 mois.

$(\text{CDI} + (\text{CDD} - \text{FCDD}) + \text{Transferts} + \text{Promotions internes}) / \text{Effectifs fin de période}$

ATT : Part des salariés présents en fin de période qui proviennent du marché externe sur les 21 derniers mois.

Entrées durables externes / Effectifs fin

TPLT : Promotions internes totales rapportées à l'effectif fin de période. Nous avons la propriété :

$\text{RENT} = \text{ATT} + \text{TPLT} + \text{TRAN}$

SORC : Taux de sortie contrainte.

Sorties contraintes / Effectifs début de période

Par sorties contraintes on entend :

- la fin de contrats de travail à durée déterminée (CDD)
- les sorties par transfert inter-établissement
- les fins de période d'essai
- les licenciements (économiques et autres)

Les retraites n'ont pas été retenues ici : bien que pour le salarié il s'agisse en quelque sorte d'une contrainte liée à l'âge, il s'agit également d'une contrainte pour l'entreprise. En revanche, il faudrait tenir compte des préretraites (qui sont repérables en croisant l'âge et le motif de départ pour retraite) inhérentes à la politique de gestion des effectifs des entreprises dans une logique de substitution ou de réduction des effectifs.

RCDD : Part des embauches sur les contrats de travail à durée déterminée dans l'ensemble des embauches.

$$\text{CDD} / (\text{CDD} + \text{CDI} + \text{Transfert})$$

CADR : Proportion de cadres et ingénieurs dans l'effectif total.

$$(\text{Cadres} + \text{Ingénieurs}) / \text{Effectif total}$$

OEQA : Proportion d'ouvriers et employés qualifiés dans l'ensemble de la population ouvriers et employés en 1988.

$$(\text{OQ} + \text{EQ}) / (\text{O} + \text{E})$$

PROQ : Part des ouvriers qualifiés provenant des ouvriers non qualifiés.

PREQ : Part des employés qualifiés provenant des employés non qualifiés.

PMTD : Part des MTD et PI provenant des ouvriers et employés qualifiés.

PCAD : Poids des cadres et ingénieurs provenant des MTD et PI.

Annexe 2

Le cadre d'analyse

Les structures I et II sont des structures observées à deux dates distinctes (mars 1984 et mars 1986), telles qu'elles apparaissent à partir des déclarations d'employeurs (Enquêtes Structures des Emplois).

Les structures intermédiaires III et IV seront dites calculées. La première l'est à partir des seuls mouvements externes d'entrée et de sortie d'établissement, la seconde en tenant compte des changements de qualifications (classifications) qui interviennent à l'intérieur d'un même établissement.

La structure III présente donc une répartition des emplois à laquelle on aurait abouti dans un secteur donné si les établissements de ce secteur n'avaient eu recours qu'au marché externe pour répondre à l'évolution et à la recomposition de leur main-d'oeuvre. Le passage de la structure I à la structure III s'effectuera de la manière suivante :

soit $ST(q, t)$ l'effectif à l'instant t de qualification q

$$\text{avec } ST(\text{Total}, t) = \sum_{q=1}^6 ST(q, t)$$

En appliquant sur cet effectif les flux d'entrée et de sortie on obtient un nouveau stock en $t + 1$:

$$\widehat{ST}(q, t + 1) = ST(q, t) + E[q, (t, t + 1)] - S[q(t, t + 1)]$$

$$\text{avec } \widehat{ST}(\text{total}, t + 1) = \sum_{q=1}^6 \widehat{ST}(q, t + 1)$$

Notons que les mouvements externes étant les seuls à pouvoir modifier l'effectif global du secteur, $\widehat{ST}(\text{total}, t + 1)$ est égal à $ST(\text{total}, t + 1)$, effectif observé en fin de période. Cette égalité ne peut être vérifiée au niveau de chaque catégorie d'emploi qu'en faisant l'hypothèse d'absence de mouvements internes, ou bien de mouvements internes de permutation opérant de proche en proche sur l'ensemble des catégories tout en maintenant globalement la structure d'emploi en équilibre stationnaire.

Cette hypothèse est bien sûr très décalée par rapport à la réalité, ne serait-ce que du fait qu'elle suppose l'existence de mouvements de déclassement au sein d'un même établissement, au moins entre les OQ et les ONQ. Plus généralement, vont intervenir dans l'évolution des effectifs d'une catégorie d'emploi donnée, les mouvements externes, mais aussi les mouvements internes. Ces derniers peuvent être tout d'abord approchés par leur solde net en comparant les effectifs obtenus dans la structure III et ceux réellement observés dans la structure II, soit pour une qualification donnée :

$$ST(q, t + 1) - \widehat{ST}(q, t + 1)$$

Ces mouvements internes n'intervenant pas sur l'évolution de l'emploi total du secteur (considérant jusqu'ici que les transferts d'établissements appartiennent au marché interne) on aura :

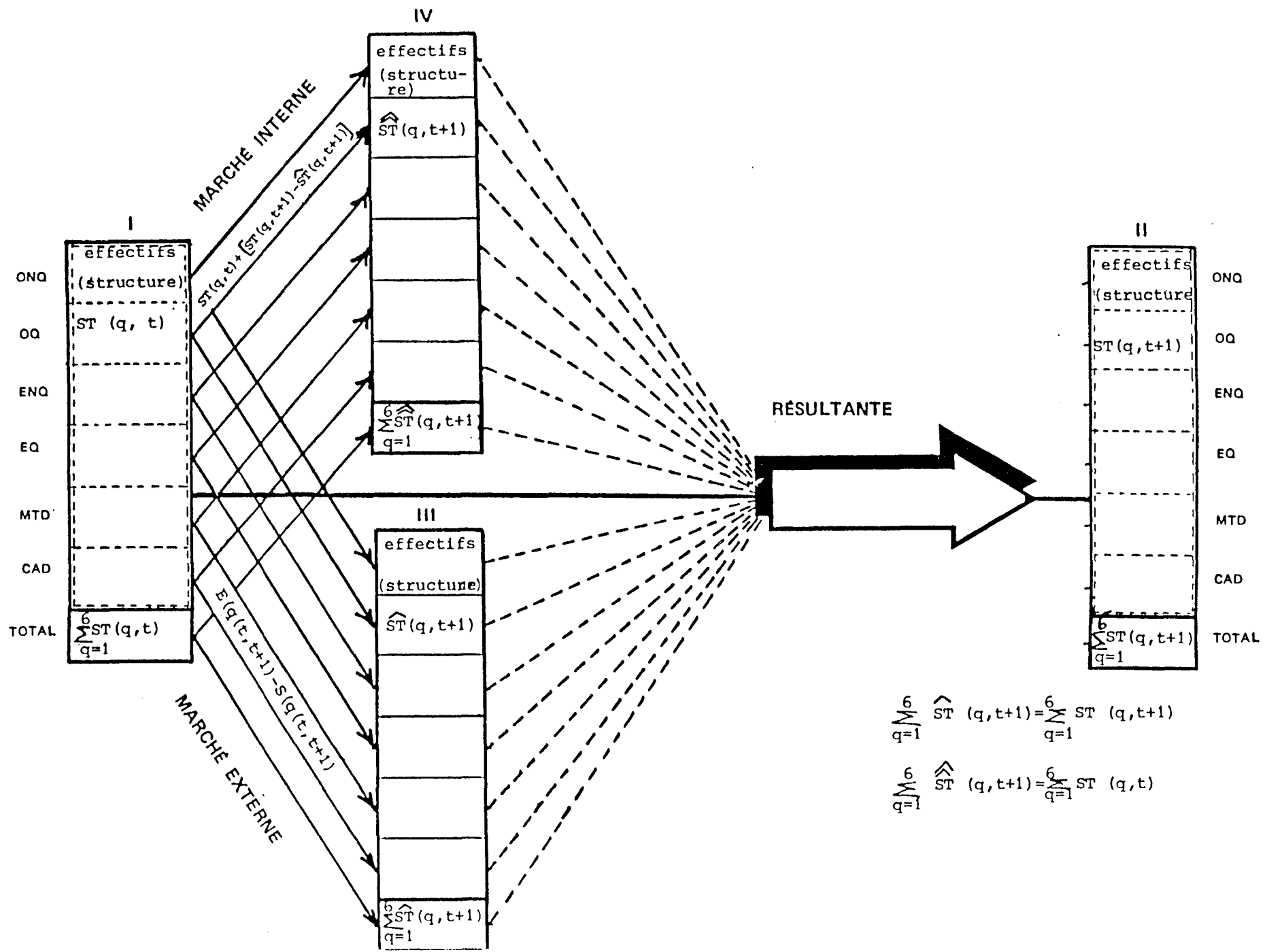
$$\sum_{q=1}^6 [ST(q, t + 1) - \widehat{ST}(q, t + 1)] = 0$$

Toutefois, si ces soldes nets par qualification rendent compte d'une certaine manière des pratiques promotionnelles sur le marché interne, la mesure de la déformation de la structure des emplois qu'ils induisent ne peut, en toute rigueur, être déduite de la simple comparaison de la structure II et de la structure III, car alors tout se passerait comme si les mouvements externes étaient considérés comme antérieurs aux mouvements internes. Il convient donc de construire une nouvelle structure intermédiaire, la structure IV, mais en appliquant ces soldes nets sur la structure de départ (structure I). Cette nouvelle structure intermédiaire présente alors l'avantage de révéler ce qu'aurait été la nouvelle répartition des emplois si, dans les établissements d'un secteur donné, n'avaient opéré que des mobilités internes. Les effectifs pour une catégorie particulière se calculent alors de la manière suivante :

$$\widehat{\widehat{ST}}(q, t + 1) = ST(q, t) - [ST(q, t + 1) - \widehat{ST}(q, t + 1)]$$

$$\text{avec } \widehat{\widehat{ST}}(\text{total}, t + 1) = \sum_{q=1}^6 \widehat{\widehat{ST}}(q, t + 1)$$

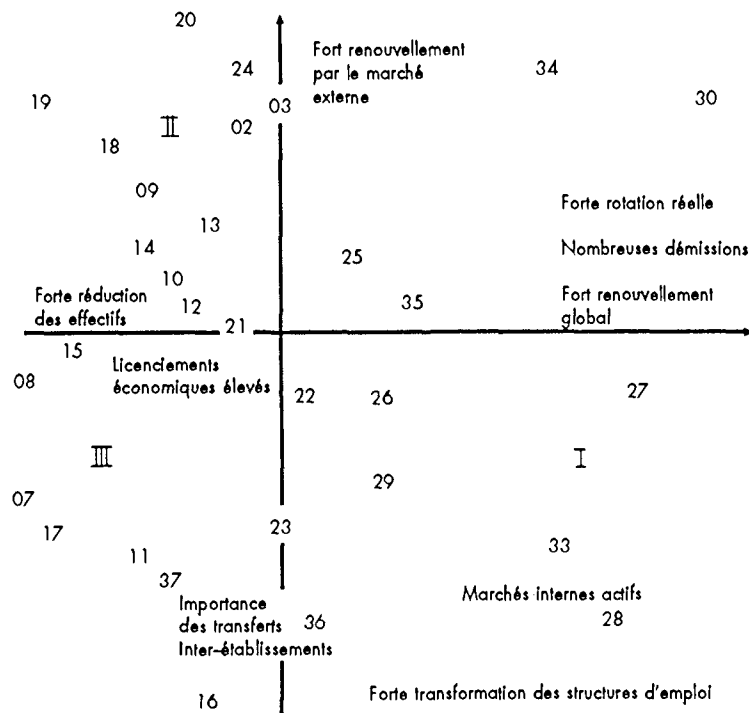
$$\text{et } \widehat{\widehat{ST}}(\text{total}, t + 1) = ST(\text{total}, t)$$



$$\sum_{q=1}^6 \hat{ST}(q,t+1) = \sum_{q=1}^6 ST(q,t+1)$$

$$\sum_{q=1}^6 \hat{\hat{ST}}(q,t+1) = \sum_{q=1}^6 ST(q,t)$$

Typologie sectorielle des modalités de renouvellement



L'analyse statistique

A partir d'une analyse en composantes principales nous avons pu représenter les positions sectorielles sur le premier plan factoriel (55 % de l'inertie totale). Celui-ci oppose tout d'abord, sur l'axe horizontal, les secteurs touchés par une réduction importante de leurs effectifs par voie de licenciements économiques, (à gauche du graphique), à des secteurs peu touchés par cette baisse, voire en croissance d'effectif, et pratiquant une forte rotation et un renouvellement significatif de la main-d'oeuvre. C'est l'axe des variations du volume de l'emploi. Le second, l'axe vertical, qui l'on pourrait qualifier comme l'axe des modalités de renouvellement oppose les secteurs à renouvellement internalisé par le biais de promotions importantes, associées à de fortes variations des structures d'emploi (bas du graphique), à des secteurs largement ouverts aux recrutements externes pour assurer le renouvellement de leur main-d'oeuvre (haut du graphique).

PRINCIPALES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BARTHELEMY N. "Les mouvements de main d'oeuvre dans les établissements de 10 salariés et plus en 1992", dossier sur le travail et l'emploi - bilan de l'emploi 1992 - DARES, 1993.

BLAISE H. "De la difficulté de rompre avant son terme le contrat de travail à durée déterminée". Droit Social, n° 1, janvier 1993.

CHAZAL J. "Ralentissement des mouvements de main d'oeuvre en 1993" - INSEE première, octobre 1993.

CHOFFEL P., CUNEO P., KRAMARZ F. "Adaptation des structures d'emploi et modernisation des entreprises" - Economie et Statistique, n° 21, septembre 1988.

ECHARDOUR A., MAURIN E. "La gestion de la main-d'oeuvre par les entreprises 1987-1990", INSEE première, février 1992.

HENGUELLE V. "Les emplois sur contrat à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable ?" Travail et Emploi, n° 58, janvier 1994.

LE MINEZ S. MAURIN E. "Recours aux contrats à durée déterminée : une relation d'emploi plus fragile, mais moins de licenciements économiques". Premières synthèses. DARES, mars 1994.

O. C.D.E. Perspectives de l'emploi, 1987.

PODEVIN G. "Recruter ou ne pas recruter ?" Revue Recruter, printemps, 1992, n° 2.

PODEVIN G. "Mobilité interne, promotions et renouvellement de la main-d'oeuvre" - Travail et Emploi, n° 4, 1990.

PODEVIN G. "Le renouvellement des emplois, recruter ou promouvoir". Bref CEREQ, mars 1994.

PODEVIN G. "La contribution de la mobilité interne à la déformation des structures de l'emploi dans l'industrie". Formation-Emploi, la documentation française, n° 25, janvier-mar 1989.

RAMAUX C. "Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ?" Travail et Emploi, n° 58, janvier 1994.

TORELLI C. "La mesure de la mobilité en 1991 à travers deux sources statistiques : les déclarations des mouvements de main-d'oeuvre et l'enquête structure des emplois". INSEE, janvier 1994.

VERNIERES M. "Formation Emploi" Editions cujas, 1993.

PROPOSITION D'UN OUTIL D'ANALYSE DES POLITIQUES SECTORIELLES D'EMPLOI "CAS DES INDUSTRIES CHIMIQUES (1982-1990)"

Said HANCHANE et Patrick WERQUIN
(Céreq)

Introduction

LORSQU'ON observe la variation d'un stock d'effectif entre deux dates dans un secteur donné, on peut se poser au moins une question : dans quelle mesure la structure du stock à la date t_1 s'identifie ou se démarque de celle de la date t_0 ? Ceci conduit à s'interroger sur le statut du "changement" auquel on assiste. C'est de ces questions que nous voulons traiter pour l'analyse des politiques d'emploi dans les industries chimiques dans lesquelles l'emploi industriel chute de 8.5% (soit 16486 en effectif) entre 1982 et 1990 d'après les deux derniers recensements de la population.

La complexité de l'analyse provient essentiellement du caractère hétérogène de la variation selon les caractéristiques individuelles (âge, catégorie socio-professionnelle (CSP) et diplôme) ; à cela il faut rajouter l'hétérogénéité du secteur qui nous amène à le décomposer en 5 sous-secteurs de la NAP 600 (voir encadré 1). De ce simple point de vue, la réduction d'emploi ne peut pas être considérée comme la règle générale et les variations d'effectif n'ont probablement pas les mêmes origines.

Les questions soulevées ici font explicitement référence à de nombreux travaux qui portent sur la notion de la flexibilité.

Cependant, la flexibilité pose un problème de définition. Pour la plupart des auteurs, sa complexité provient de son caractère mouvant, confus et "protéiforme" (Meulders et Wilkin 1987)¹. Sans prétendre être exhaustif de la littérature sur ce domaine, nous pouvons dire que sa thématique centrale tourne autour de la relation entre un système et un environnement qualifié de "changeant"². Partant de là, lorsqu'on observe un mouvement d'effectif une question centrale se pose :

- s'agit-il d'un impact lié à l'internalisation des facteurs de variation de l'environnement au sein de la firme ou bien que l'impact est lié à des mouvements d'externalisation des causes de la turbulence par une forme d'ajustement des effectifs (Meulders et Wilkin 1987).

L'intérêt de la problématique soulevée par la notion de flexibilité conduit à la mise en place d'une pluralité de définitions qui sont regroupées autour de quatre thèmes (Meulders et Wilkin 1987) : la flexibilité numérique, la flexibilité technico-organisationnelle, la flexibilité salariale et la flexibilité du temps de travail. Dans la suite de l'exposé nous nous limiterons aux deux premières formes de flexibilité en faisant explicitement référence aux travaux d'Atkinson (1987). La variation des effectifs dans les industries chimiques peut également être liée à une flexibilité par le temps du travail ou par le salaire ; mais faute d'informations pertinentes sur ces deux questions elles ne sont pas incluses dans nos analyses.

Par ailleurs, les réflexions d'Atkinson (1987) et de Silvestre (1986) vont dans le sens de l'interrogation qui précède. D'une manière générale ces deux auteurs cherchent à savoir dans quelle mesure les changements observés ont un caractère permanent et structurel ou bien sont liés à des circonstances conjoncturelles ne remettant pas en cause les caractéristiques standards du fonctionnement d'un marché du travail.

En effet en cherchant à "... scruter la façon dont se transforme, dans la crise, la relation de l'entreprise à la société à partir d'un ébranlement de la catégorie universelle des marchés

internes" (Silvestre 1986) introduit la notion de flexibilité qui selon lui "... s'inscrit- au-delà de celle de la mobilité- dans une remise en cause radicale des approches qui ont été fondées sur le "paradigme" des marchés internes". Face à une nouveauté (qui peut être tout simplement une variation d'effectifs salariés comme dans le cas de la chimie) l'auteur propose une approche qui permet de faire la part de la nouveauté de ce qui est tout simplement une inflexion des modes de structuration déjà en place. Trois types de changement sont énumérés par l'auteur :

- le changement mécanique qui intervient dans la périphérie de la structure, les principes de fonctionnement du système de mobilité ne sont donc pas affectés,
- le changement organique dans lequel les structures initiales font preuve de dynamisme pour accompagner les nouvelles formes de mobilité qui apparaissent,
- le changement structurel quand se produit une déstabilisation profonde des pratiques régulièrement reproduites dans les systèmes anciens définissant les rapports entre entreprises et travailleurs.

Quant à Atkinson (1987), sa théorie part d'un marché de travail à trois niveaux :

- les travailleurs du noyau : il s'agit de salariés qui se livrent à des tâches que les entreprises considèrent comme leurs activités les plus importantes. Ces travailleurs sont de sexe masculin et disposent d'engagement de longue durée ; il n'est pas aisé pour les entreprises de recruter, à l'extérieur, un personnel ayant leurs compétences techniques,
- les travailleurs périphériques : il s'agit de personnel embauché pour des activités que l'entreprise considère comme mécaniques et ordinaires ; ce type de compétence est disponible sur le marché du travail,
- les travailleurs extérieurs : ils exercent des activités avec lesquelles l'entreprise a décidé de prendre ses distances ; il s'agit en fait de sous-traitants et de travailleurs indépendants. Ils montrent une plus grande diversité quant aux caractéristiques de l'emploi. L'entreprise les considère comme un groupe de travailleurs numériquement flexible.

Les trois formes de flexibilité retenues par Atkinson (1987) se retrouvent dans cette structure du marché du travail. La flexibilité numérique est recherchée chez les travailleurs périphériques, la flexibilité fonctionnelle est recherchée chez les travailleurs du noyau, alors que la flexibilité par distanciation est recherchée chez les travailleurs extérieurs.

Enfin l'ampleur et la portée d'un changement (Silvestre 1986) peuvent être mesurés par le type de flexibilité qui est en cause.

La première partie de ce travail est consacrée à un examen descriptif de la situation de l'emploi dans les industries chimiques et s'interroge sur les formes de flexibilités dont les entreprises ont fait usage. La seconde partie est consacrée à l'application d'une approche qui permet de mieux saisir les mécanismes des politiques d'emploi et mieux cerner les enjeux des formes de flexibilité. La conclusion met en évidence l'évolution majeure de la politique d'emploi dans les industries chimiques.

I) Flexibilité numérique ou flexibilité fonctionnelle dans les industries chimiques ?

a) Définitions et remarques générales

Selon Atkinson (1987) la flexibilité numérique est l'aptitude des entreprises à adapter le nombre des salariés, ou celui des horaires de travail au changement survenu dans le niveau de la demande. Dans d'autres définitions c'est uniquement le premier aspect qui est pris en compte (c'est à dire le nombre de salariés) ; nous adopterons dans ce qui suit cette restriction. En effet cette notion de flexibilité se rapporte à l'aptitude des employeurs à adapter le niveau d'emploi au volume de travail période par période.

La flexibilité fonctionnelle est l'aptitude des entreprises à procéder à la réorganisation des emplois de manière telle que le détenteur d'un poste de travail puisse exercer ses compétences dans le cadre d'un plus grand nombre de tâches. Une telle réorganisation peut avoir un caractère séquentiel (s'exercer à partir d'un emploi excédentaire) ou comporter l'utilisation simultanée des compétences déjà employées et nouvelles ; elle peut être permanente ou temporaire ; elle peut porter sur des emplois d'une plus haute qualification ou d'autres emplois d'une qualification inférieure ou recouvrir une variété de fonctions.

En examinant, la distribution de la variation des effectifs dans les industries chimiques et l'environnement dans lequel se situe ce secteur (évolution technologique, expansion des marchés, restructurations organisationnelles et diversification des produits), on peut considérer que les entreprises ont géré, en partie, leurs emplois en intervenant par ces deux formes de flexibilité. Ceci complique d'ailleurs l'analyse parce qu'il n'est pas évident, dans le cas d'une variation donnée d'effectifs selon des caractéristiques particulières, de rendre compte de la flexibilité dont il est question. Par conséquent, caractériser le statut d'une politique d'emploi pour ensuite évaluer l'ampleur du changement en cause s'avère une tâche encore plus délicate. Cependant le secteur de la chimie est toutefois propice pour retracer les évolutions dominantes.

En décomposant ce secteur en cinq sous-secteurs homogènes de la NAP 600 (voir encadré 1) les conséquences des politiques d'emploi n'apparaissent ni uniformes par leur ampleur ni par leur nature. D'un côté, il y a la chimie lourde où la réduction des effectifs est la plus ressentie (9,6%), de l'autre les produits d'hygiène qui connaissent une augmentation remarquable des effectifs (37,7%). Entre les deux, il y a les autres sous-secteurs (chimie fine (7,5%), peinture-encre-verniss (4%) et les autres produits de la parachimie (12,1%)) dans lesquels la diminution des effectifs a été proche de la moyenne des réductions des effectifs dans l'ensemble (8,5%). En dehors de ces considérations, les variations des effectifs ne sont pas distribuées d'une manière uniforme selon les trois variables d'intérêt (Age, CSP et niveau de diplôme).

b) Caractéristiques des cinq sous-secteurs

i- Cas de la chimie lourde

La distribution des âges de la population employée, en 1990, dans cette activité révèle un effet de vieillissement assez important par rapport à 1982 (on compte plus de 58% de salariés âgé de "40 ans et plus"). On compte plus d'ingénieurs et de techniciens et moins d'OQ (ouvriers qualifiés) et d'ONQ (ouvriers non qualifiés) en 1990 qu'en 1982. Entre ces deux dates, il y a également une forte diminution des niveaux VI de diplôme (Voir les tableaux de l'annexe I pour le détail de ces statistiques). Durant les années quatre-vingt, l'évolution de cette activité est marquée, en particulier, par la diffusion de systèmes numériques de contrôle-commande centralisés mis au point pour la conduite de processus continus qui ne sont pas encore adaptés à une fabrication de type séquentiel. Ceci est synonyme de fortes modélisations des procédés industriels et d'un degré élevé d'automatisation et d'intégration des opérations de production et d'unités de fabrication orientés vers la substitution de la machine à l'homme. La chute des effectifs, surtout des bas niveaux de qualification et de diplôme, est due en partie à ce phénomène.

ii- Cas de la chimie fine

Malgré la réduction des effectifs dans cette activité, la structure démographique reste stable entre 1982 et 1990. La part des ingénieurs et des techniciens s'est nettement accru par rapport à la chimie lourde. Par contre toutes les autres CSP ont connu à la fois une détérioration de leurs effectifs et de leurs parts relatives. Ceci est amplement ressenti au niveau des ONQ. La part relative de tous les niveaux de diplôme a progressé à l'exception de celle du niveau VI dont l'effectif a presque chuté de moitié (voir tableaux de l'annexe I pour le détail des statistiques).

Malgré la similarité apparente entre l'impact des politiques d'emploi dans les deux activités, les origines de la réduction des effectifs ne sont pas les mêmes. La chimie fine se caractérise *durant la dernière décennie plutôt par un développement de la diversification de la production*. Les possibilités d'automatisation sont moindres dans la mesure où cette activité exige toujours des interventions directes des opérateurs sur les process et surtout qu'il faut procéder souvent à des changements de production (campagne des produits et nouveaux produits). Ce sont plutôt les efforts portants sur la qualité et l'innovation qui imposent un recrutement de personnes ayant des hauts niveaux de diplôme ou de qualification.

iii- Cas de la peinture, encre et vernis

C'est l'activité la moins touchée parmi toutes les activités qui ont connu une chute de leurs effectifs. La faible réduction des effectifs s'est traduite essentiellement par un vieillissement de la population. La contribution des ingénieurs et des techniciens dans l'effectif global s'accroît, de même que tous les niveaux de diplômes, à l'exception des niveaux VI (voir tableaux de l'annexe I pour le détail de ces statistiques).

La stabilité relative des effectifs dans cette activité s'explique, en partie, par le fait que les efforts ont été plutôt portés sur la qualité et l'innovation des produits que sur la transformation des technologies de fabrication et d'installation ; les différentes phases de fabrication restent peu intégrées. L'appel aux ingénieurs, aux techniciens et aux personnels hautement diplômés s'explique par les efforts intenses au niveau de la recherche et de la mise au point de nouvelles formules de composition des produits.

iv- Cas des produits d'hygiène

C'est la seule activité où l'on enregistre une augmentation de l'effectif employé entre 1982 et 1990. L'accroissement des effectifs des niveaux de diplôme V, le maintien d'un effectif assez important de niveaux VI ainsi que le nombre et la part relative toujours élevés des OQ et ONQ témoignent du faible niveau de qualification de l'emploi dans cette activité et sans doute d'une certaine forme de précarité³ (voir les tableaux de l'annexe I pour le détail de ces résultats).

L'expansion des marchés des produits cosmétiques et parfums, due en partie à l'élévation du niveau de vie, expliquent la progression rapide des effectifs dans cette activité. La précarité et la proportion élevée des bas niveaux de qualification correspondent à l'usage d'une main d'oeuvre féminine recrutée dans des bassins d'emploi ruraux. La persistance d'interventions et de surveillances de systèmes mécanisés de production de type simple (en particulier au niveau du conditionnement) explique en partie le recours à une main d'oeuvre de moindre qualification.

v- Cas des autres produits de la parachimie

Dans cette activité les chutes d'emploi sont ressenties au fur et à mesure que l'on avance dans l'âge. Il y a plus d'ingénieurs et de techniciens et beaucoup moins d'OQ et d'ONQ. Malgré cela la part relative des OQ reste stable contrairement à celle des ONQ qui chute. Le niveau des diplômes s'améliore à l'exception des niveaux VI (voir tableaux de l'annexe I pour le détail de ces résultats).

Il est très difficile d'interpréter le sens des variations de stock dans cette activité dans la mesure où elle est très hétérogène. Elle résulte d'activités assez disparates que nos décompositions n'ont pas pu intégrer dans les deux activités précédentes.

c) Récapitulatif

En conclusion, deux cas extrêmes semblent se dégager :

- la chimie lourde connaît la plus grande chute d'effectifs. Elle se traduit par une diminution du nombre des OQ et ONQ et des personnels de bas niveaux de diplôme d'une part, il y a une amélioration relative des hauts niveaux de qualification et de diplôme d'autre part,
- les produits d'hygiène connaissent une forte croissance de leurs effectifs qui se traduit par une arrivée massive de personnes de bas niveaux de diplômes (niveaux VI) d'OQ et d'ONQ.

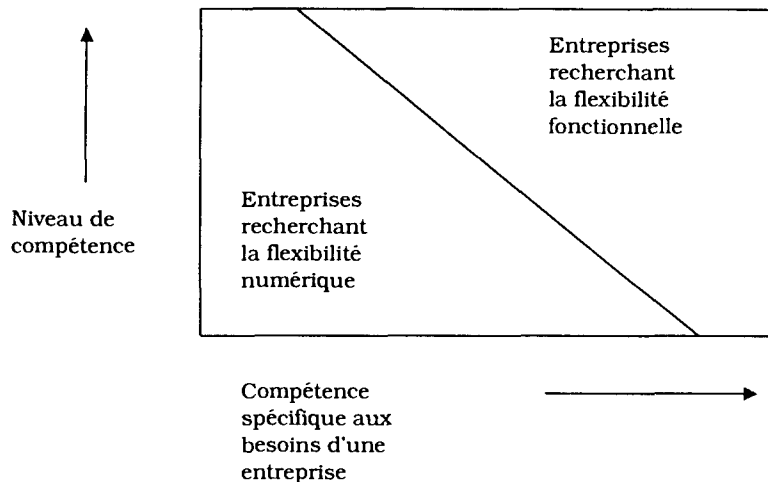
En effet ces activités constituent deux pôles extrêmes de la filière industrielle chimique. La première fabrique les produits de base, la production de la seconde est orientée dans la majorité des cas vers le "grand public". En dehors de cela, la première se caractérise par la substitution de la machine à l'homme alors que la seconde se caractérise par la diversification des produits et le développement de produits nouveaux sans remise en cause des procédés standards de production.

Les situations intermédiaires sont représentées par les autres activités. Les chutes d'emploi se traduisent par une baisse de l'effectif des ONQ, des OQ et des bas niveaux de diplôme d'un

côté, et d'une augmentation de l'effectif des ingénieurs, techniciens et des niveaux de diplômes de l'autre.

Les différentes trajectoires technologiques (niveau d'automatisation et taille des séries), les contraintes du marché (expansion, réduction et diversification) se traduisent par un recours différencié aux deux types de flexibilité qui affectent différemment l'évolution des structures des emplois.

Suivant une analyse schématique d'Atkinson (1987), on peut dire que face à leur environnement les entreprises fixent un seuil de compétence pour lequel elles peuvent avoir simultanément besoin des deux formes de flexibilité⁴ :



Ainsi au fur et mesure que le niveau de compétence s'accroît, l'appel à une flexibilité fonctionnelle s'impose. De même, plus une entreprise oriente sa stratégie vers des effectifs numériquement flexibles moins les évolutions qui la concernent peuvent remettre en cause sa stratégie antérieure en matière de politiques d'emploi.

Globalement, la flexibilité numérique est d'un grand usage dans les industries des produits d'hygiène étant donné la nature de l'évolution de cette activité et l'évolution de la structure de ses effectifs. Par contre, dans la chimie lourde, c'est exactement le schéma inverse qui ressort. Les grands mouvements d'automatisation conduisent les entreprises à recomposer la structure de leur main-d'oeuvre (les travailleurs du noyau) en ne recrutant et en ne gardant qu'un personnel pouvant les aider à assurer une grande flexibilité fonctionnelle afin d'avoir une organisation plus adaptée.

Dans ce qui suit nous développons une approche de l'analyse des politiques d'emploi dont les conclusions vont dans le sens des remarques faites plus haut mais en apportant plus d'éclaircissement au processus de création-destructions d'emplois qui marque les industries chimiques au cours des années quatre-vingt. En effet, il s'avère que cette variation apparente d'effectifs est le résultat de stratégies particulières des entreprises.

II) Quelques outils pour l'analyse des politiques d'emploi dans les industries chimiques

Comprendre une politique d'emploi, les changements et les flexibilités en cause revient, dans le cadre de cette analyse, à caractériser la succession des flux qui donnent lieu à un maintien ou à une transformation d'une structure de stock. L'une des difficultés à laquelle il faut faire face, dans cette étude, est que la principale source statistique utilisée -le recensement de la population- donne des résultats en terme de stocks en deux instants assez décalés l'un par rapport à l'autre (1982 et 1990)⁵.

Ainsi dans un premier temps est adoptée une approche (voir encadré 2) qui permettra de distinguer dans la variation du stock entre 1982 et 1990, la part qui revient aux départs à la retraite de la part qui revient aux "soldes" des politiques d'emploi. Pour les départs à la

retraite, l'analyse est détaillée par activité, CSP et niveaux de diplôme. Ceci permet, en partie, de comprendre pourquoi, dans certain cas, les retraités n'ont pas été remplacés par des travailleurs disposant des mêmes caractéristiques et en quoi ceci peut être révélateur ou non de changements très profonds de la structure des qualifications et de l'usage d'une forme de flexibilité plutôt que d'une autre. Quant aux soldes des politiques d'emploi, ils seront étudiés en fonction de l'âge, des CSP et des niveaux de diplôme. On constate que la réduction globale des effectifs n'a pas été toujours la règle. Il y a des recrutements de catégories de main d'oeuvre spécifique à chaque activité.

Dans un deuxième temps, nous allons faire appel à une analyse factorielle des correspondances. L'effort sera consacré à l'examen de l'écart existant entre une simple reproduction en 1990 du stock de 1982 et le stock d'effectifs observés en 1990. C'est une autre manière d'évaluer l'impact de l'usage des flexibilités dans les cinq activités (voir encadré 3).

En conclusion, nous essaierons de mettre en évidence l'évolution dominante dans les impacts des politiques d'emploi à travers une analyse factorielle des correspondances beaucoup plus succincte (voir encadré 4).

a) Politiques d'emploi et structures des départs la retraite

Au total il y a eu 38040 personnes qui sont parties à la retraite entre en 1982 et 1990. C'est un volume supérieur, en valeur absolue, à la variation du stock global d'effectifs entre ces deux dates. Le taux de perte globale s'élève donc à 43,26%.⁶

Même si on fait l'hypothèse extrême d'un remplacement strict des départs à la retraite, on se rend bien compte que les politiques d'emploi n'ont pas pu aboutir à un niveau de recrutement en mesure de compenser tous ces départs. Appliquée au cas de la variable CSP, cette hypothèse montre que les principales catégories ayant subi des restructurations sont les OQ et les ONQ ; le bas niveau de diplôme dont ils disposent constitue la principale source de la diminution de leurs effectifs.

A l'exception du sous-secteur produits d'hygiène, on peut dire que les entreprises cherchent à élever le niveau de qualification de leur main d'oeuvre afin de disposer d'une flexibilité adaptée à leurs stratégies organisationnelles.

i- Cas des cinq activités

A première vue, les chutes d'emploi augmentent avec les sorties vers la retraite.

Sous-secteurs	Chimie lourde		Chimie fine		Peinture, encre et vernis		Produits d'hygiène		Autres produits de la parachimie	
	Variation de stock entre 82 et 90	-17368	-19.6%	-2476	-7.56%	-532	-4%	7980	33.76	-4040
Retraites	18000		5980		2600		3760		7700	

Dans toutes les activités où il y a une diminution des effectifs, les sorties vers la retraite sont toujours supérieures en valeur absolue aux réductions globales des effectifs. Cela signifie, en partie, qu'il y a des emplois qui ont été créés mais que ces derniers n'ont pas été suffisamment importants pour compenser les départs vers la retraite. L'exemple de la chimie lourde est typique ; les effectifs de départ à la retraite sont très proche de la variation de l'effectif des salariés entre 1982 et 1990. Les sorties vers la retraite ont été, probablement, l'occasion pour les entreprises de se restructurer autrement en ne recrutant qu'en fonction de leurs stratégies et non plus pour reproduire les normes standards des emplois.

La peinture, encre et vernis représente une autre particularité dans la mesure où les départs vers la retraite ont été largement compensés. Aux 2600 départs en retraite correspond un solde positif de 2068⁷ de politiques d'emploi. Malgré la variation trop faible de l'effectif, on ne peut pas interpréter cela comme une réaction mécanique des entreprises se traduisant par des recrutements dont le seul objectif est le remplacement des retraités. En effet si, en particulier, l'effectif des ONQ n'a été que relativement peu touché par les mouvements de destruction des

emplois, c'est parce que cette activité s'est caractérisée, durant la période d'observation, par la promotion, la formation continue et l'élévation des niveaux de diplôme⁸.

A l'inverse, pour le cas exceptionnel des produits d'hygiène, les départs à la retraite ont été plus que compensés. Compte tenu de la structure des qualifications et des niveaux de diplôme du stock d'effectifs de cette activité en 1990, on peut même admettre que les retraités ont été effectivement remplacés et que les mouvements d'embauches ont porté sur les jeunes les moins qualifiés et les moins formés. Il y a en effet devant trois cas typiques. Dans la chimie lourde, la flexibilité fonctionnelle est obtenue par l'intermédiaire d'une politique d'emploi qui restructure les effectifs par des non remplacements des départs à la retraite. Dans la peinture-encre-verniss le même type de flexibilité est en jeu, mais cette fois-ci en développant une politique de formation et de promotion qui n'aboutit pas à une réduction des effectifs. Dans les produits d'hygiène, l'usage d'une flexibilité numérique se traduit par l'appel à une main d'oeuvre non qualifiée.

Ce qui suit montre pourquoi les départs à la retraite n'ont pas été, dans certains cas, totalement compensés et remplacés.

ii- Analyse selon la CSP

Dans la relation entre la politique d'emploi et les départs en retraite, trois cas se présentent⁹ :

CSP	Ingénieurs		Techniciens		Agents de maîtrise		OQ		ONQ	
Variation de stock entre 82 et 90	5224	34.4%	3792	23.6%	-2616	-10%	-7136	-9.6%	-15720	-23.9
Retraites	3900		2240		6160		13160		12580	

- les ingénieurs et techniciens ont des taux de perte supérieurs à 100%. Cela veut dire que leurs mouvements de départs à la retraite ont été compensés et qu'ils ont également été appelés plus que par le passé en fonction des restructurations opérées dans le travail,

- l'effectif des départs à la retraite des contremaîtres-agents de maîtrise et OQ a été partiellement compensé. Leurs taux de perte sont inférieurs à l'unité ; ceci signifie qu'ils restent indispensables, plus fortement qu'ailleurs, même s'ils sont moins nombreux et que le contenu de leur activité a été modifié,

- pour les ONQ les départs massifs à la retraite viennent s'ajouter à une politique d'emploi centrée sur la baisse de leurs effectifs.

Il est donc légitime de considérer que les politiques d'emploi dans les industries chimiques ont été, d'une manière générale, conduites en partant d'une stratégie de non remplacement et de non compensation des départs à la retraite des ONQ et de la réduction de leurs effectifs. Les résultats du paragraphe précédent incitent à penser que cette situation a dû se produire dans la chimie lourde, les autres produits de la parachimie et, dans une moindre mesure, dans la chimie fine.

Finalement, même dans l'hypothèse d'un grand mouvement de promotion des bas niveaux de qualifications vers les plus hauts niveaux, plus particulièrement par les efforts de formation continue, l'analyse qui vient d'être faite montre qu'on est loin d'une compensation des effectifs perdus au niveau des ONQ.

iii- Analyse selon les niveaux de diplôme

A l'exception des niveaux VI, tous les autres niveaux de diplôme ont des taux de perte supérieurs à l'unité¹⁰ :

Niveaux de diplômes	I et II		III		IV		V		VI	
Variation de stock entre 82 et 90	3836	36.4%	4884	63.1%	2856	17.6%	8072	18.2%	-36104	-45%
Retraites	2160		320		2000		3660		29900	

Chez les niveaux VI, les sorties vers la retraite n'ont pas été compensées. Elles ont été accompagnées de réductions d'effectifs. Le croisement "niveau VI-CSP" des départs à la retraite montre que les OQ et ONQ représentent plus de 60% de cette distribution :

CSP	Ingénieurs		Techniciens		Agent de maîtrise		OQ		ONQ	
Niveau VI	780	2.1%	1240	3.26%	4440	11.7%	11140	30.1%	12000	31.6

De même, le croisement "ONQ-niveaux de diplômes" montre que les ONQ détiennent, à plus de 95%, les niveaux de diplômes les plus faibles :

Niveaux de diplômes	I et II	III	IV	V		VI	
ONQ	xxxxxxxx ¹¹	xxxxxxx	xxxxxxx	560	4.45%	12000	95.3

Pour le cas des OQ, on a presque la même relation ; plus de 86% sont de niveau VI :

Niveaux de diplômes	I et II	III	IV	V		VI	
OQ	xxxxxxxx	xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxx	1480	11.3%	11440	86.9

Si les remplacements des départs à la retraite n'ont pas eu lieu c'est donc parce que les salariés à l'âge de la retraite sont caractérisés par les niveaux de diplôme et de qualification les plus faibles. Les OQ sont mieux protégés que les ONQ dont les mouvements massifs de départ en retraite sont également accompagnés de réductions massives de leurs emplois.

b) Analyse des soldes des politiques d'emploi

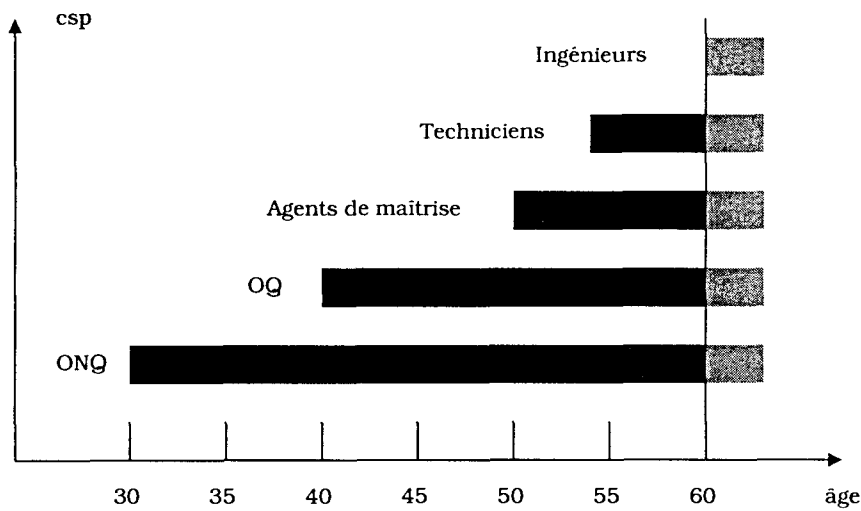
L'examen des soldes des politiques d'emploi montre une fois de plus que la stratégie qui a dominé dans la gestion de la main-d'oeuvre a toujours été orientée vers la réduction des effectifs de bas niveaux de qualification (ONQ) et de diplômes (niveau VI). Dans ce qui suit, nous verrons que ces réductions s'aggravent avec l'âge des salariés quels que soient leurs CSP et leurs niveaux de diplôme. A l'exception des produits d'hygiène, les politiques d'emploi ne portent généralement pas sur la reproduction des structures antérieures des effectifs embauchés. On assiste à des flux de recrutements qui ne s'orientent pas vers une compensation des départs massifs en retraite. Les entreprises saisissent l'opportunité de ces départs pour recruter des personnes à hauts niveaux de diplôme et de qualification afin d'accéder à une flexibilité fonctionnelle.

i- Cas de la variable CSP

Dans le tableau qui suit nous observons que les créations d'emploi ont été dominantes chez les jeunes de moins de trente ans. Les pertes d'emploi commencent à devenir la règle à partir de quarante ans. Sans compter les départs en retraite, les emplois créés dépassent largement les emplois perdus (le solde global positif étant de 21584). Seuls les ONQ présentent un solde négatif. Les ingénieurs ont connu des recrutements intenses suivis des techniciens et des OQ ; les contremaîtres-agents de maîtrise arrivent en dernière position.

	Ingénieurs	Techniciens	Agent de maîtrise	OQ	ONQ	Total des soldes
<25	288	1272	288	3624	7896	13368
[25-30[2232	3204	1164	6212	3508	16320
[30-40[3376	2164	2968	1768	-4048	6228
[40-50[2352	-364	1320	-1400	-4988	-3080
[50-55[660	372	-536	-1012	-1356	-1872
55 et plus	213	-616	-1660	-3168	-4152	-9380
Total des soldes	9124	6032	3544	6024	-3140	21584

Par ailleurs, ce tableau fournit une information capitale quant au fonctionnement de la politique d'emploi sous l'angle de la relation entre l'âge et la CSP. Ainsi l'on peut dire que les industries chimiques ont eu peu besoin des ONQ pour se restructurer au cours des années quatre-vingt. L'intensité de leurs départs commence à se faire sentir très tôt, à partir de 30 ans. Viennent ensuite les OQ (à partir de 40 ans), les contremaîtres-agents de maîtrise (à partir de 50 ans) et les techniciens (à partir de 55 ans). Ceci permet d'établir une relation entre la CSP et l'âge où les réductions d'emploi ont tendance à devenir dominantes.



: Départs à la retraite

: Solde négatif d'une CSP à partir d'un certain âge

En effet, plus on s'élève dans la hiérarchie de la CSP plus la réduction des effectifs intervient très tardivement dans l'âge.

ii- Cas de la variable niveau de diplôme

A l'exception des niveaux I-II, le mouvement dominant pour les autres niveaux, à partir de 55 ans, va dans le sens d'une réduction des effectifs. Cette tendance s'affirme à partir de 30 ans pour les niveaux VI et à partir de 40 ans pour les niveaux V. Quel que soit le diplôme des moins de 30 ans, ce sont plutôt les recrutements qui dominent les politiques d'emploi. Globalement, ces mouvements de création-destruction d'emploi amènent à une situation globale où seuls les niveaux VI enregistrent un solde négatif. Nous sommes donc devant le même cas exceptionnel que celui des ONQ.

	Niveaux I et II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V	Niveau VI	Total des soldes
< 25	312	960	1296	5784	5016	13368
[25-30[2256	2788	2872	5820	2584	16320
[30-40[2764	1688	1096	2612	-1936	6228
[40-50[492	-304	424	-784	-2908	-3080
[50-55[40	136	-152	-400	-1496	-1872
55 et plus	132	-64	-680	-1300	-7468	-9380
Total des soldes	5996	5204	4856	11732	-6204	21584

c) Vers quelles structures d'effectifs ont conduit les politiques d'emploi et les formes de flexibilité recherchées par les entreprises ?

Notre intérêt va porter ici sur la comparaison du volume d'emploi observé en 1982, projeté en 1990, à celui réellement observé en 1990. Nous pouvons ainsi saisir, d'une manière indirecte, les principaux changements auxquels les politiques d'emploi ont abouti durant les années quatre-vingt.

Comme le montrent les deux schémas qui suivent, la principale opposition (axe 1) des structures d'emploi (âge, CSP et niveaux de diplôme, voir encadré 3) enregistrée entre la chimie lourde et les produits d'hygiène, sur la base de projections théoriques, reste la même lorsqu'on s'intéresse à l'effectif réellement observé en 1990. Le principal résultat que l'on peut en tirer est que les structures d'emploi dans les cinq activités n'ont pas connu de transformations radicales malgré les différences dans les politiques d'emploi et l'appel spécifique aux formes de flexibilité. En effet, nous pouvons toujours imaginer que les évolutions que nous avons tracées ne sont que l'amorce d'un processus de transformation qui continue au-delà de l'année 1990.

Schéma n° 1

AFC sur la population 82 projetée en 90 : analyse du secteur d'activité

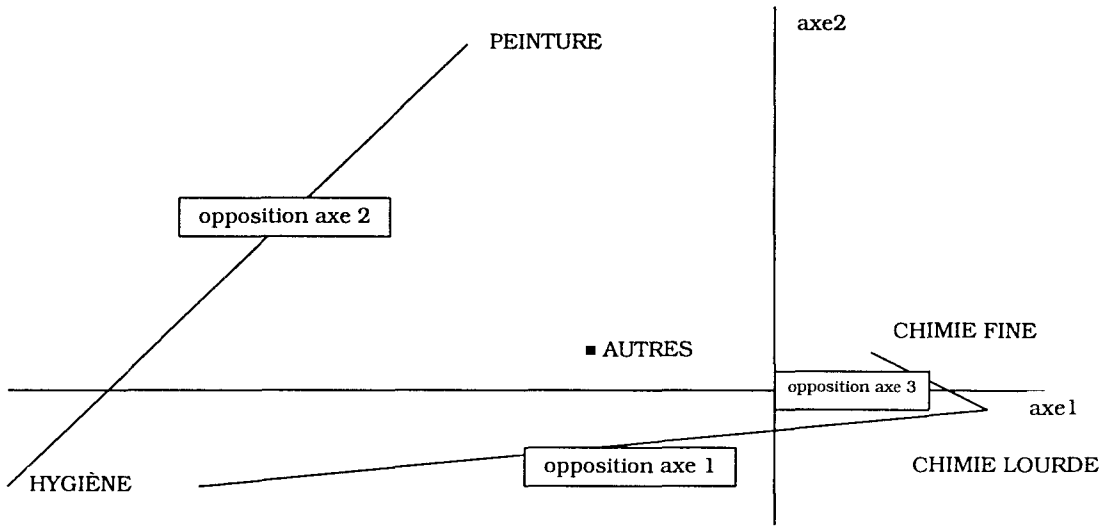
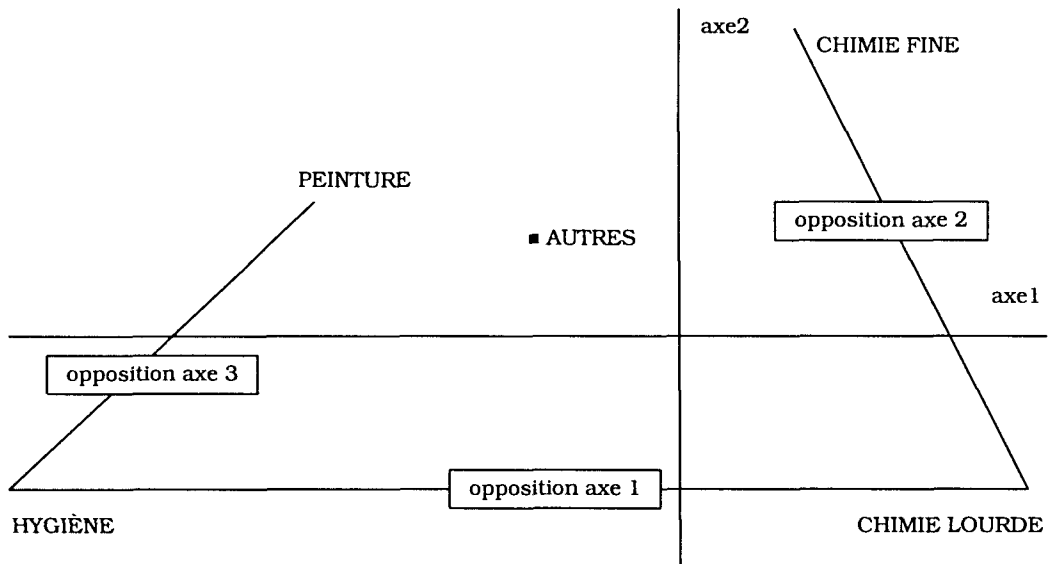


Schéma n° 2

AFC sur la population observée en 90 : analyse du secteur d'activité



Les écarts entre les effectifs projetés en 1990 et la situation de l'emploi observée en 1990

Pour le cas des effectifs théoriques (projection en 1990 des effectifs observés en 1982 - schéma 1 de la page 12), l'axe 1 oppose la chimie lourde et les produits d'hygiène. Dans cette opposition, les produits d'hygiène se caractérisent par des jeunes OQ et ONQ de bas niveau de formation, la chimie lourde par des contremaîtres-agents de maîtrise âgés et des OQ de niveau 5 de diplôme (voir schéma 1 de l'annexe II). Le stock réellement observé en 1990 donne lieu à la même opposition entre les deux activités (voir schéma 2 de la page 12). L'effectif de ces deux dernières rajeunit sans amélioration substantielle du niveau de diplôme ou du niveau de qualifications (voir Schéma 2 de l'annexe II).

Malgré le rajeunissement relatif en chimie lourde, la principale opposition entre ces deux activités est surtout marquée par l'âge. Des jeunes dans le secteur des produits d'hygiène et une population assez âgée dans la chimie lourde. L'écart entre les structures d'emploi des deux activités se maintient malgré des variations opposées des volumes d'emploi. Les changements n'ont été que marginaux. Ceci signifie que les deux activités restent intrinsèquement différentes et que les politiques d'emploi ne sont pas parvenues à modifier en profondeur les structures d'emploi malgré les évolutions technologiques, organisationnelles ou commerciales qui ont eu lieu durant la dernière décennie.

Le second axe de la population observée en 1982 et projetée en 1990 oppose la peinture et les produits d'hygiène (voir schéma 1 de la page 12). Les principales caractéristiques de cette opposition sont, pour la peinture, des jeunes OQ et contremaîtres-agents de maîtrise de bas niveau de diplômes. Quant à celles relatives aux produits d'hygiène on retrouve des ONQ plus âgés et de bas niveau de diplômes (voir schéma 3 de l'annexe II). La principale opposition devrait donc théoriquement être reflétée, dans les données observées en 1990, par l'âge et le niveau de qualification. Or sur la base des effectifs observés en 1990 ce second axe passe en troisième position (voir schéma 2 de la page 12). Ceci peut s'interpréter comme l'indice d'un rapprochement des structures d'emploi des deux activités, pour une catégorie de main d'oeuvre non qualifiée, toutes deux situées en aval des filières de production et soumises à de nouvelles conditions de commercialisation. Ainsi dans les caractéristiques d'opposition, on retrouve dans les deux activités des ONQ et un niveau de diplôme très bas. Cependant la population employée dans les produits d'hygiène reste très jeune par rapport à celle embauchée dans l'activité de la peinture (voir schéma 4 de l'annexe II).

Le troisième axe portant sur l'effectif projeté en 1990 (voir Schéma ci-dessus de la page 12) n'oppose que légèrement la chimie lourde à la chimie fine. D'un côté il y a des techniciens et contremaîtres-agents de maîtrise assez âgés et d'un niveau de formation relativement bas, de l'autre il y a soit des ingénieurs âgés soit des techniciens jeunes avec un niveau de diplôme intermédiaire III et IV (voir schéma 5 de l'annexe II). Sur la population réellement observée en 1990, l'opposition entre les deux activités s'accroît ; elle passe en deuxième position (voir schéma 2 ci-dessus et schéma 6 de l'annexe II). Du côté de la chimie fine, les caractéristiques de son opposition restent les mêmes, avec tout de même une amélioration des niveaux de diplômes. Elles se déplacent vers les jeunes et les ONQ ; le niveau des diplômes s'améliore en se situant autour des niveaux III et IV.

Conclusion :

Quelles sont les évolutions majeures des structures d'emploi dans les industries chimiques ?

Comme c'est expliqué dans l'encadré 4, seule une analyse en terme d'âge semble être cohérente pour étudier l'évolution dominante en matière de politique d'emploi dans l'industrie chimique. Si l'on s'en tient aux cas extrêmes des produits d'hygiène et de la chimie lourde¹², les constatations qui figurent dans les analyses factorielles de l'annexe III, semblent confirmer nos remarques précédentes. En effet, la politique d'emploi a évolué dans le sens de recrutements d'effectifs jeunes dans les deux activités, et ce malgré la variation opposée de leur stock d'effectif entre 1982 et 1990. Pour le cas des produits d'hygiène, l'arrivée des jeunes peut être interprétée comme le signe d'une flexibilité numérique dans la mesure où le niveau de diplôme et de qualification restent très bas. Dans la chimie lourde, l'amélioration du niveau des diplômes, le départ massif des ONQ à la retraite semblent être le signe de recrutements qui se sont portés vers les hauts niveaux de qualification afin d'atteindre le niveau d'une grande flexibilité fonctionnelle.

En définitive dans les deux activités, il paraît difficile de parler de mouvements de promotion. Dans la chimie lourde ceci s'explique par la réduction très élevée des effectifs de bas niveau de qualification et de diplôme et l'arrivée de salariés jeunes hautement formés et qualifiés. Pour les produits d'hygiènes, toutes les analyses indiquent que c'est à un mouvement de précarisation auquel on assiste plutôt qu'à une véritable politique d'emploi orientée vers l'amélioration des qualifications des salariés déjà en place.

Finalement, les analyses faites dans le cadre de ce travail montrent que le constat de réduction de l'effectif global dans les industries chimiques n'est pas synonyme d'une politique d'emploi à sens unique. Notre approche démontre que les stratégies de flexibilité des entreprises et leurs politiques d'emploi diffèrent selon leurs activités et les structures de qualification de leur main-d'oeuvre.

Encadré 1
Les sous-secteurs de la chimie et parachimie

Chimie lourde

- 17.12 - Industrie de l'acide sulfurique et des produits dérivés
- 17.13 - Fabrication de produits chimiques par électrolyse ou électrothermie
- 17.17 - Fabrication d'engrais azotés et d'autres produits azotés
- 17.18 - Fabrication d'engrais phosphatés
- 17.19 - Fabrication d'autres engrais
- 17.21 - Chimie organique de synthèse
- 17.27 - Fabrication de matières plastiques
- 17.28 - Fabrication de caoutchouc synthétique et autres élastomères
- 13.01 - Métallurgie de l'aluminium et des autres produits légers
- 13.04 - Métallurgie des ferro-alliages
- 13.05 - Production d'autres métaux non ferreux

Chimie fine

- 17.15 - Fabrication d'opacifiants minéraux, compositions et couleurs pour émaux
- 17.16 - Fabrication de produits divers de la chimie minérale
- 17.21 - Chimie organique de synthèse
- 17.22 - Fabrication de matières colorantes de synthèse
- 17.25 - Fabrication de produits auxiliaires pour les industries textiles, du cuir et du caoutchouc, transformation de matières animales et végétales
- 17.26 - Fabrication et distillation des goudrons
- 17.29 - Fabrication d'huiles essentielles, d'arômes naturels et synthétiques

Autres produits de la parachimie

- 18.02 - Fabrication d'abrasifs appliqués
- 18.03 - Fabrication d'explosifs, d'accessoires de mise à feu et d'artifices
- 18.04 - Fabrication de colles
- 18.06 - Fabrication de produits de ménage et de produits d'entretien
- 18.08 - Fabrication de produits phytosanitaires
- 18.09 - Fabrication de produits photographiques et cinématographiques
- 19.10 - Fabrication de charbons artificiels, de terres activées et de produits chimiques à usage métallurgique et mécanique
- 17.23 - Traitement chimique des corps gras ; fabrication de produits de base pour détergents
- 17.24 - Fabrication de produits de base pour la pharmacie
- 40.11 - Fabrication d'huiles et corps gras raffinés et margarine

Peintures, encre, vernis

- 18.07 - Fabrication de peintures, vernis, couleurs fines, encres d'imprimerie

Produits d'hygiène

- 18.05 - Fabrication de produits savonniers et de produits détergents
- 18.11 - Parfumerie

Encadré 2 Décomposition des stocks d'effectif

Malgré l'intérêt majeur que peuvent représenter les données du recensement en terme de représentativité, elles sont parfois très mal adaptées à une analyse des politiques d'emploi. Concrètement la différence entre un effectif X observé en 1982 (X_{82}) et l'effectif Y observée en 1990 (Y_{90}) ne peut en aucun cas être considérée comme le solde d'une politique d'emploi. Autrement dit, nous ne pouvons pas dire pour le cas de la chimie que :

$$X_{82} - Y_{90} = 195078 - 178584 = 16486,$$

représente exactement le nombre d'emplois perdus.

Afin de traduire d'une manière objective les effets d'une politique d'emploi, nous partons du fait qu'entre deux dates il y a un phénomène incontournable dont il faut obligatoirement tenir compte. Il s'agit du vieillissement de la population employée qui se traduit entre autres par des départs en retraite.

En faisant l'hypothèse (H_0) que seuls des mouvements de vieillissement de la population et de départs en retraite interviennent entre deux dates, et que toutes les autres choses restent égales par ailleurs, on peut dire que :

$$Y_{90}^* < X_{82}$$

où Y_{90}^* représente la projection en 1990 de la population observée en 1982 sous l'hypothèse (H_0).

Cette inégalité est valable quelle que soit la classe d'âge et les autres modalités des variables que l'on choisit.

Pour définir ce que nous avons appelé dans le texte les soldes de la politique d'emploi nous avons calculé l'écart entre l'effectif projeté et l'effectif réellement observé, c'est à dire :

$$Y_{90} - Y_{90}^* .$$

Ce n'est donc qu'après avoir isolé le vieillissement de la population et les départs en retraite, que nous avons estimé qu'il est possible de parler des conséquences des politiques d'emploi. Les écarts ou les soldes que nous avons obtenus ne peuvent pas se traduire en terme de flux. Ils sont en fait le résultat des mouvements de destruction et de création d'emploi. Un solde nul ne veut pas dire par exemple qu'il n'y a eu ni destruction ni création d'emplois ; il traduit tout simplement le fait que ces deux derniers sont (en valeur absolue) du même montant. De même un écart négatif ne veut pas dire que c'est la réduction d'emploi qui a été la règle. Ceci peut être interprété par le fait que c'est la destruction d'emploi qui a été dominante.

Par conséquent en faisant abstraction de cette simple hypothèse, il nous paraît impossible de définir correctement le statut d'une politique d'emploi.

Encadré 3
AFC pour évaluer l'impact des politiques d'emploi
sur les structures de stock

Les analyses en correspondances portent sur les données du recensement. Les industries de la chimie ont été décomposées en cinq groupes homogènes :

- la chimie lourde,
- la chimie fine,
- la peinture, encre et vernis
- les autres produits d'hygiène,
- Autres produits de la parachimie

Notre première application porte sur la population observée en 1982 et projetée en 1990 selon les variables âge, CSP et niveau de diplôme. La seconde application porte sur la population de 1990 réellement observée selon les mêmes variables.

L'AFC est mise en oeuvre à partir de la construction de deux variables. La première concerne le secteur de la chimie selon la décomposition retenue (c'est à dire en cinq postes) ; la seconde est issue de la combinaison de l'âge (six postes), du niveau de diplôme (cinq postes) et de la CSP (cinq postes).

La démarche consiste, à ce niveau, à analyser l'écart qui existe entre la structure de stock de 1982 et celle de 1990. Il s'agit donc d'examiner jusqu'à quel point les politiques d'emploi ont contribué à changer la structure des effectifs employés.

Encadré 4
Une AFC pour appréhender les évolutions de l'emploi
dans les industries chimiques

En partant de l'AFC menée sur l'effectif de 1982 projeté en 1990, nous introduisons en variable supplémentaire les modalités de la variable combinée (âge, niveau de diplôme, CSP) de l'effectif réellement observé en 1990. Ensuite nous nous limitons aux modalités qui contribuent à la formation de l'axe 1 (c'est à dire chimie lourde et produits d'hygiène). L'analyse ne tient pas compte des axes 2 et 3 parce qu'ils s'inversent selon que l'on s'intéresse aux effectifs réellement observés ou bien aux effectifs projetés.

En effet, chaque modalité retenue a une modalité correspondante sur la population observée en 1990. La démarche revient donc à étudier le déplacement des modalités correspondantes dans le sens "effectifs de 1982 projeté en 1990 vers l'effectif observé en 1990".

Une étude complémentaire sur les deux AFC décrites dans l'annexe 3 a montré que seule la variable âge suit une logique sur l'axe 1. L'âge est d'autant plus élevé que l'on se déplace vers les valeurs positives de l'axe 1. Concrètement cela veut dire que les déplacements à gauche (voir le schéma n° 1 de l'annexe II) et dans le sens horizontal (car relative à l'axe 1) peuvent être interprétés comme une tendance au rajeunissement de la population de la chimie lourde et des produits d'hygiène.

Bibliographie

J. Atkinson (1987) : "Flexibilité ou fragmentation ? Le marché du travail au Royaume uni dans les années 1980", Travail et emploi , vol 12 n° 1.

R. Boyer (1986) : "Informatisation de la production et polyvalence... ou comment une flexibilité peut cacher une autre", Formation-Emploi, n° 14.

R. Boyer (1987) : "Flexibilités du travail : des formes contrastées, des effets mal connus", Travail et emploi, vol 12 n° 1.

B. Brunhes (1989) : "La flexibilité du travail : Réflexions sur les modèles européens", Droit social, n° 3.

M. Campinos-Dubernet, S. Hanchane et C. Marquette (1993) : "The outlook of work and qualification in the chemical in chemical industries", Training and Employment n° 12, Céreq.

S. Engrand et N. Gadrey (1990) : "Mobilité et formation : La gestion de la main d'oeuvre féminine" Avec la participation de E. Charlon, C. Dubar et M. Feutrie.
Rapport de recherche réalisé par le Laboratoire de Sociologie du travail, de l'Education et de l'Emploi (LASTREE-Lille) pour le compte de la mission recherche expérimentation du ministère des affaires sociales et de l'emploi.

S. Hanchane (1993) : "Evolution des structures d'emploi : Méthode d'analyse appliquée au secteur de la chimie", Document intermédiaire pour le Contrat d'études prévisionnelles (CEP) sur l'industrie de la chimie - Céreq.

D. Meulders et L. Wilkin (1987) : "La flexibilité des marchés du travail : Prolégomènes à l'analyse d'un champs", Travail et emploi, vol 12 n° 1.

G. Podevin (1992) : "Structure de l'emploi, renouvellement et gestion de la main d'oeuvre des industries chimiques (1987-1989)", Document intermédiaire pour le Contrat d'études prévisionnelles (CEP) sur l'industrie de la chimie - Céreq.

J.J. Silvestre (1986) : "Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité", Formation -Emploi n° 14.

Notes

1. Pour une revue de synthèse, voir Atkinson (1987), Boyer (1987 et 1986), Brunhes (1989), Engrand et Gadrey (1990), Meulders et Wilkin (1987).

2. C'est en partant de cette idée que Silvestre (1986) met en place une approche du "changement" qui lui permet d'étudier, sur la base de comparaisons internationales, comment les espaces de qualification ont réagi aux transformations engendrées par la crise.

3. Les travaux de Podevin (1992), à l'occasion de la réalisation du contrat d'études prévisionnelles (CEP) sur la chimie par le Céreq arrivent à cette conclusion.

4. Dans notre cas le niveau de compétence dans une entreprise est jugé par la structure des diplômes et des qualifications des salariés. Nous nous limitons à cette définition très restrictive de la compétence par manque d'informations pertinentes. Nous considérons toutefois que, de manière générale, des recrutements de personnes ayant un haut niveau de qualification et de diplôme sont le signe de la recherche d'une grande compétence par les entreprises.

5. A cause d'un échantillonnage trop faible, nous n'avons pas pu bâtir notre méthode sur la base de l'enquête emploi de l'Insee. La décomposition en cinq activités du secteur de la chimie n'a pas été possible.

6. Le taux de perte est le rapport entre la valeur absolue de la variation globale du stock d'effectifs entre 1982 et 1990 et le total des départs à la retraite :

$$(16456/38040).100=43.3\%$$

Ce taux n'a aucun sens lorsqu'il y a une variation négative du stock qui est supérieure, en valeur absolue, aux départs à la retraite.

7. C'est la différence entre les retraites et les variations des stock d'effectifs ; voir encadré 2.

8. Cette remarque a été soulevée par Podevin (1992).

9. Les taux de perte pour les quatre CSP sont, dans l'ordre : 134%, 169%, 42.5%, 54%. Pour les ONQ on ne peut même pas calculer ce taux parce que la variation négative de leur stock, supérieure en valeur absolue à celles des départs en retraite, ne donne aucune signification à ce taux.

10. Les taux de perte sont dans l'ordre suivant : 177.6%, 153%, 142%, 221%. Le cas des niveaux VI est similaire à celui des ONQ ; la variation de l'effectif, en valeur absolue, est supérieure aux départs en retraite. Le taux de perte n'a donc aucun sens.

11. Les effectifs issus de ces croisements sont très faibles, ceci nous conduit à les écarter de nos analyses.

12. Voir l'encadré 4 pour les raisons qui nous conduisent à faire cette restriction.

Annexe I

Tableau 1
Effectif salarié dans les cinq groupes des industries chimiques
selon les classes d'âge en 1982

	Chimie lourde	Chimie fine	Peint, encre et vernis	Produits d'hygiène	Autre parachimie
<25	6220	2560	1580	2800	3560
[25-30[9800	3620	1940	2860	4740
[30-40[25400	10400	3900	6240	11140
[40-50[24840	8480	2660	4500	8820
[50-55[13980	4400	1540	2200	4660
55 et plus	9800	3280	1980	2480	4960
Total	90040	32740	13300	21080	37880

Origine : recensement de la population 1982

Tableau 2
Effectif dans les cinq groupes des industries chimiques
selon les différentes classes d'âge en 1990

	Chimie lourde	Chimie fine	Peint, encre et vernis	Produits d'hygiène	Autre parachimie
<25	4272	2064	1224	3480	2328
[25-30[7656	3912	1464	4488	4200
[30-40[18480	9600	4128	9192	10848
[40-50[23184	7680	3216	7464	9936
[50-55[10680	3768	1392	2616	3552
55 et plus	8400	3240	1344	1800	2976
Total	72672	30264	12768	29040	33840

Origine : recensement de la population 1990

Tableau 3
Effectif des salariés selon les CSP
dans les cinq groupes des industries chimiques en 1982

	Chimie lourde	Chimie fine	Peint, encre et vernis	Produits d'hygiène	Autre parachimie
Ingénieurs	7120	2420	1020	1540	3100
Techniciens	7380	3200	920	1140	3440
Ag maîtrise	12620	4280	1640	1740	3600
OQ	36200	12960	5380	5720	13740
ONQ	26720	9880	4340	10940	14000
Total	90040	32740	13300	21080	37880

Origine : recensement de la population 1982

Tableau 4
Effectif des salariés selon les CSP
dans les cinq groupes des industries chimiques en 1990

	Chimie lourde	Chimie fine	Peint, encre et vernis	Produits d'hygiène	Autre parachimie
Ingénieurs	8088	4536	1392	2904	3504
Techniciens	8688	4248	912	2016	4008
Ag maîtrise	10848	3288	1320	2496	3312
OQ	28608	11280	4968	9048	12960
ONQ	16440	6912	4176	12576	10056
Total	72672	30264	12768	29040	33840

Origine : recensement de la population de 1990

Tableau 5
Effectifs des salariés selon le niveau de diplôme
dans les cinq groupes des industries chimiques en 1982

	Chimie lourde	Chimie fine	Peint, encre et vernis	Produits d'hygiène	Autre parachimie
Niv I et II	5740	1520	660	800	1820
Niv III	3300	1840	420	740	1440
Niv IV	8120	3180	880	1320	2700
Niv V	23420	7820	2300	3060	7720
Niv VI	49460	18380	9040	15160	24200
Total	90040	32740	13300	21080	37880

Origine : recensement de la population 1982

Tableau 6
Effectif des salariés selon le niveau de diplôme
dans les cinq activités de la chimie en 1990

	Chimie lourde	Chimie fine	Peint, encre et vernis	Produits d'hygiène	Autre parachimie
Niv I et II	6144	3144	936	1848	2304
Niv III	4272	3216	744	1416	2976
Niv IV	9144	3408	1032	2520	2952
Niv V	23856	8544	2808	7488	9696
Niv VI	29256	11952	7248	15768	15912
Total	72672	30264	12768	29040	33486

Origine: recensement de la population de 1990

Annexe II

Schéma n° 1

AFC sur la population de 82 projetée en 90 : analyse du 1er axe

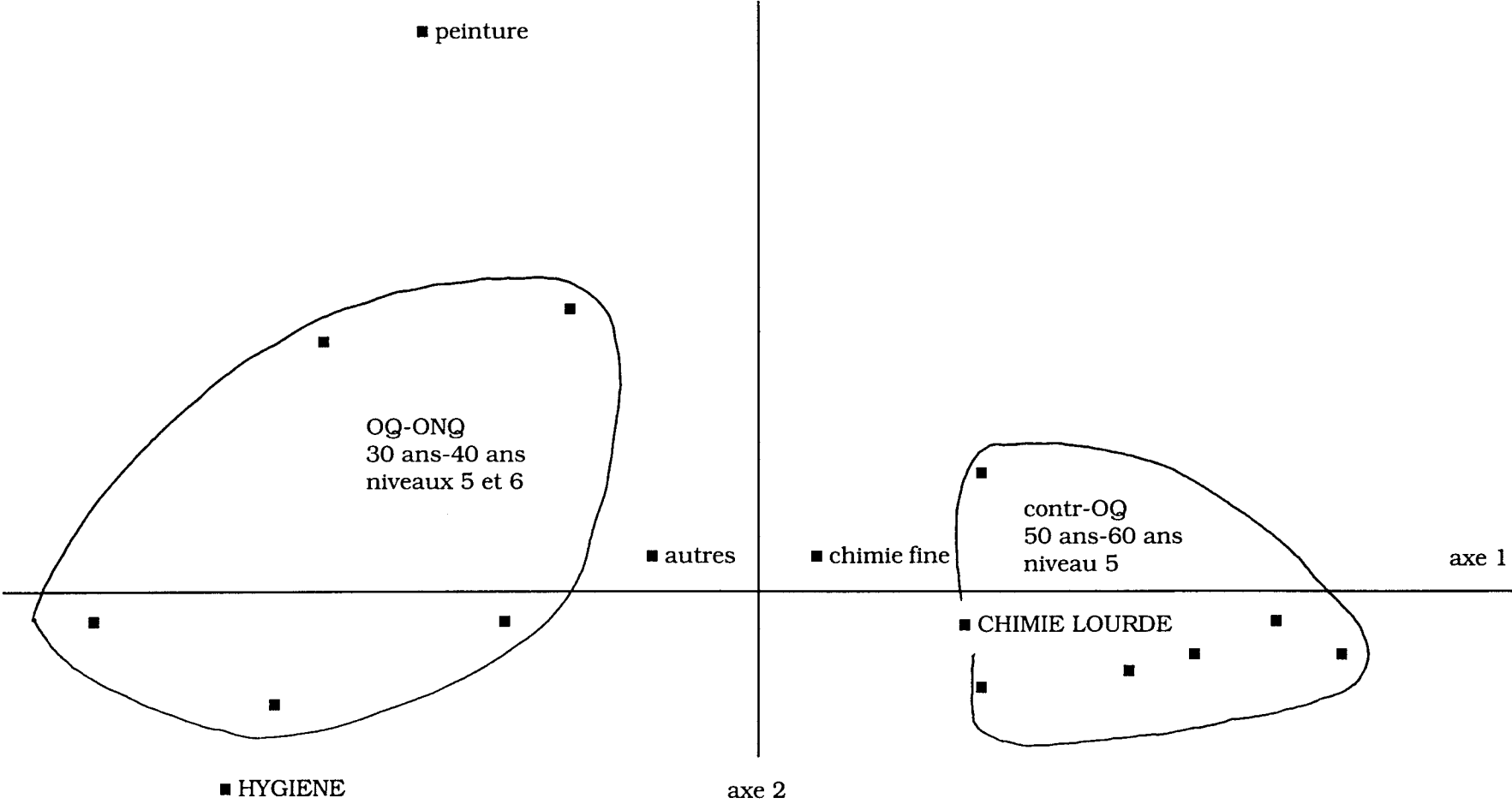


Schéma n° 2

AFC sur la population observée en 90 : analyse du 1er axe

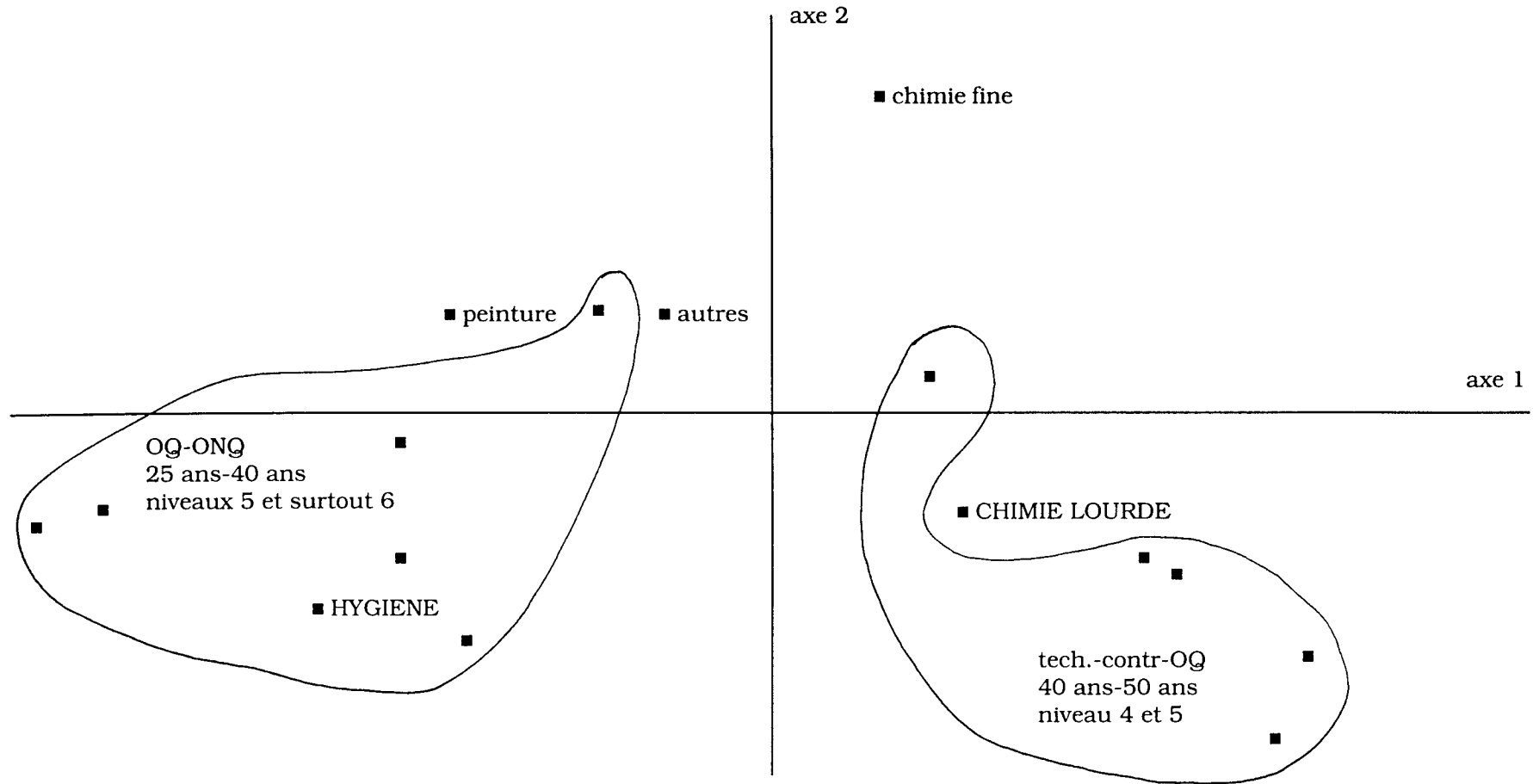


Schéma n° 3

AFC sur la population de 82 projetée en 90 : analyse du 2e axe

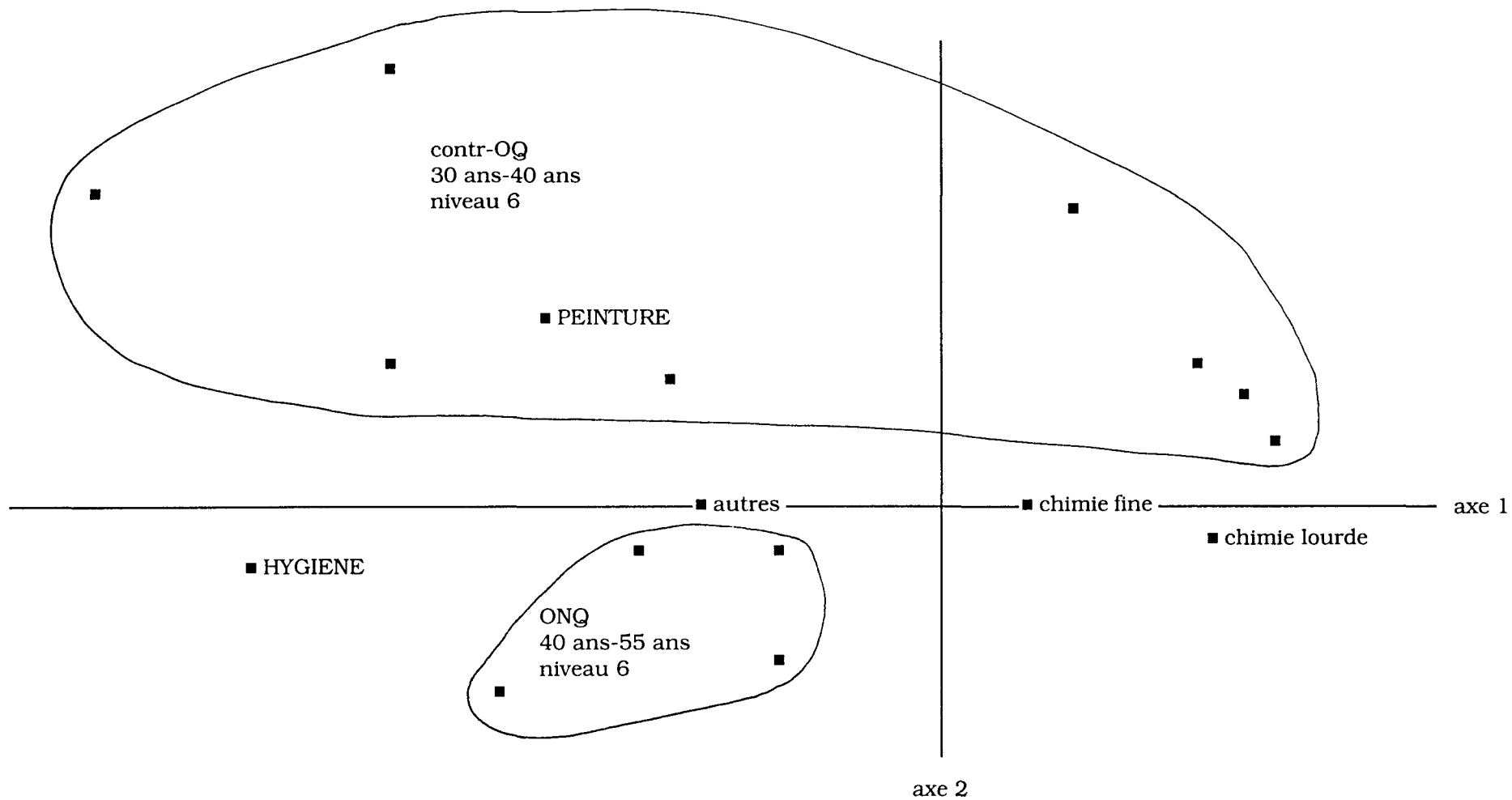


Schéma n° 4

AFC sur la population observée en 90 : analyse du 3e axe

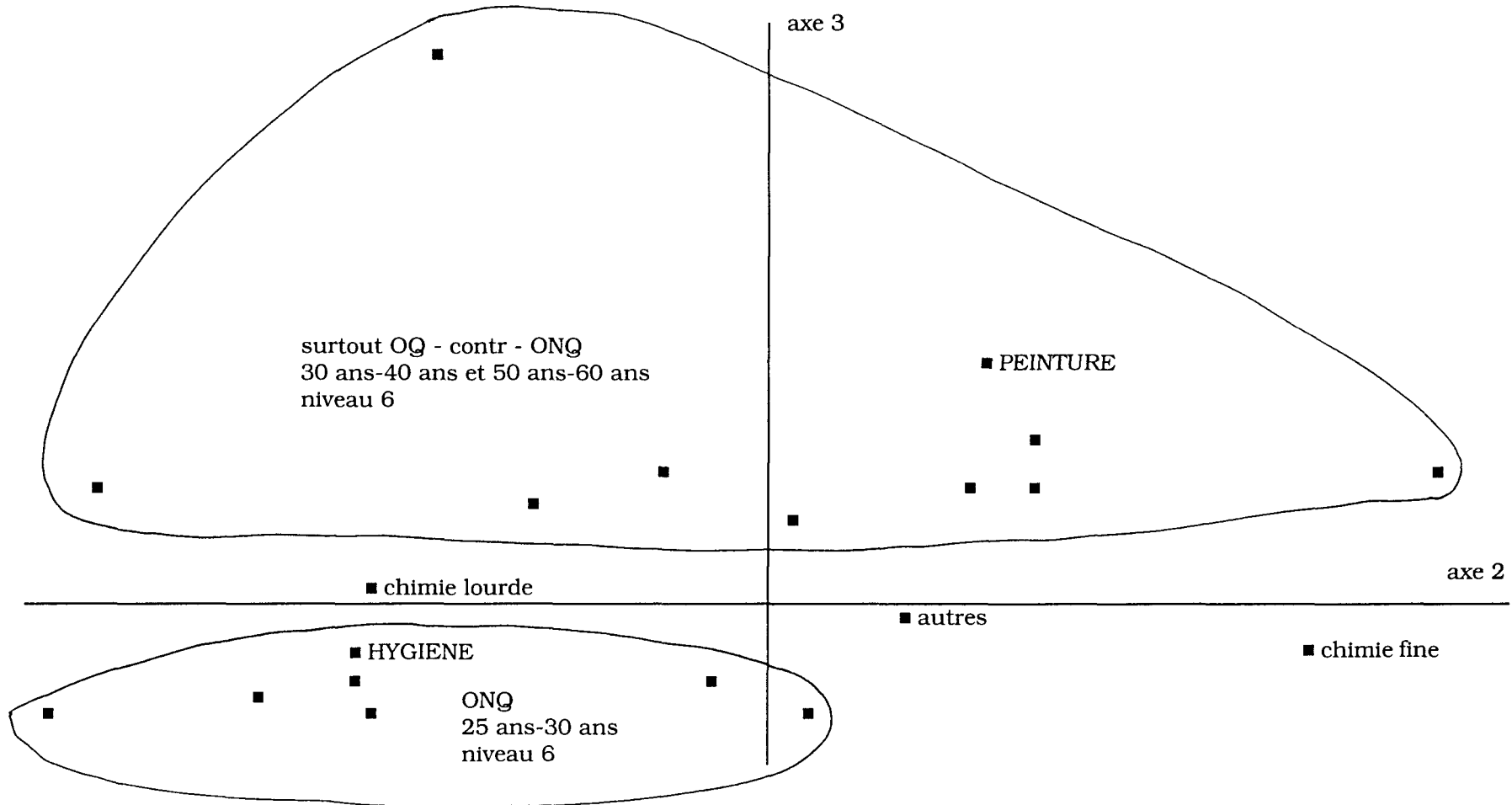


Schéma n° 5

AFC sur la population de 82 projetée en 90 : analyse du 3e axe

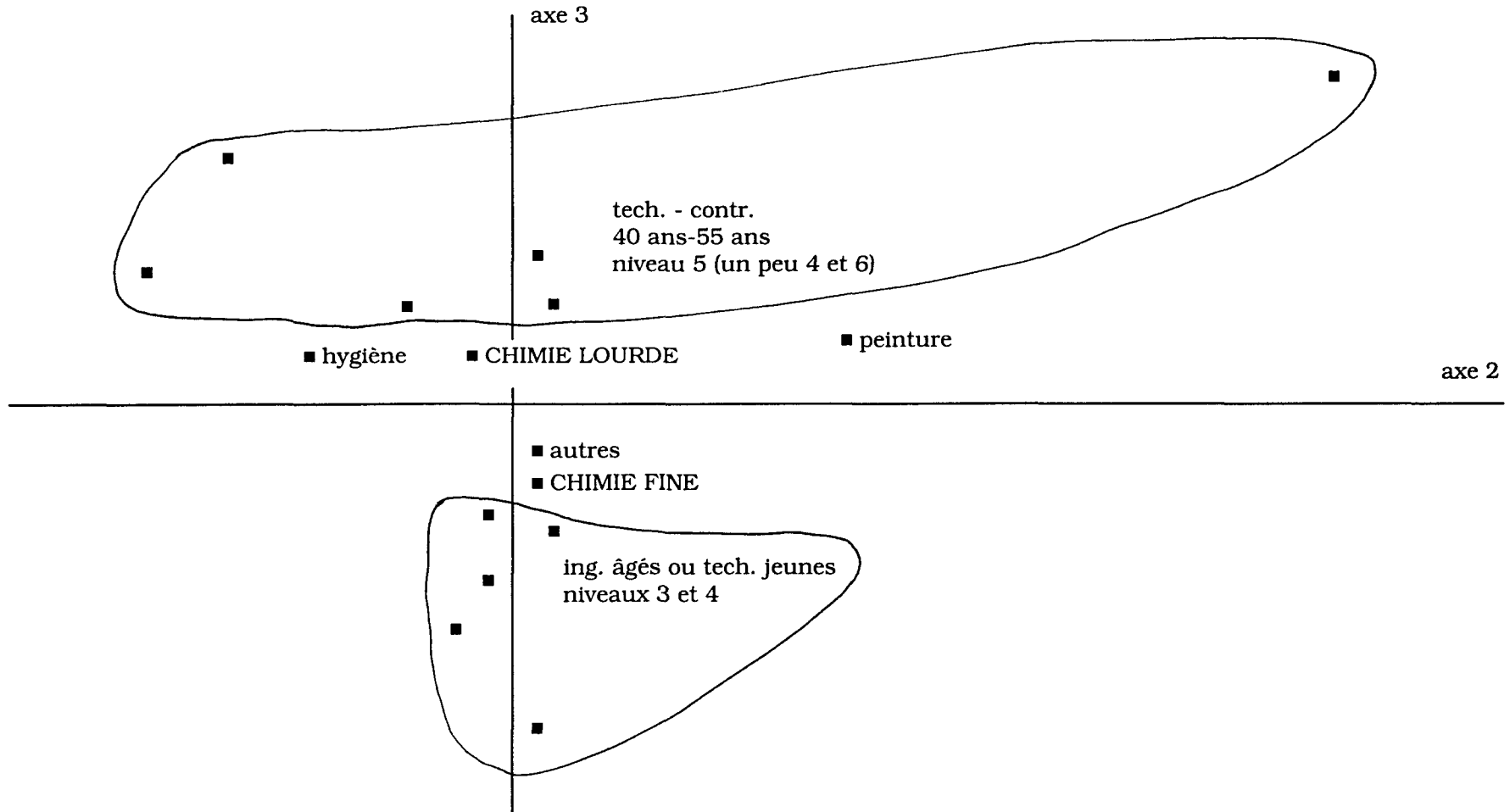
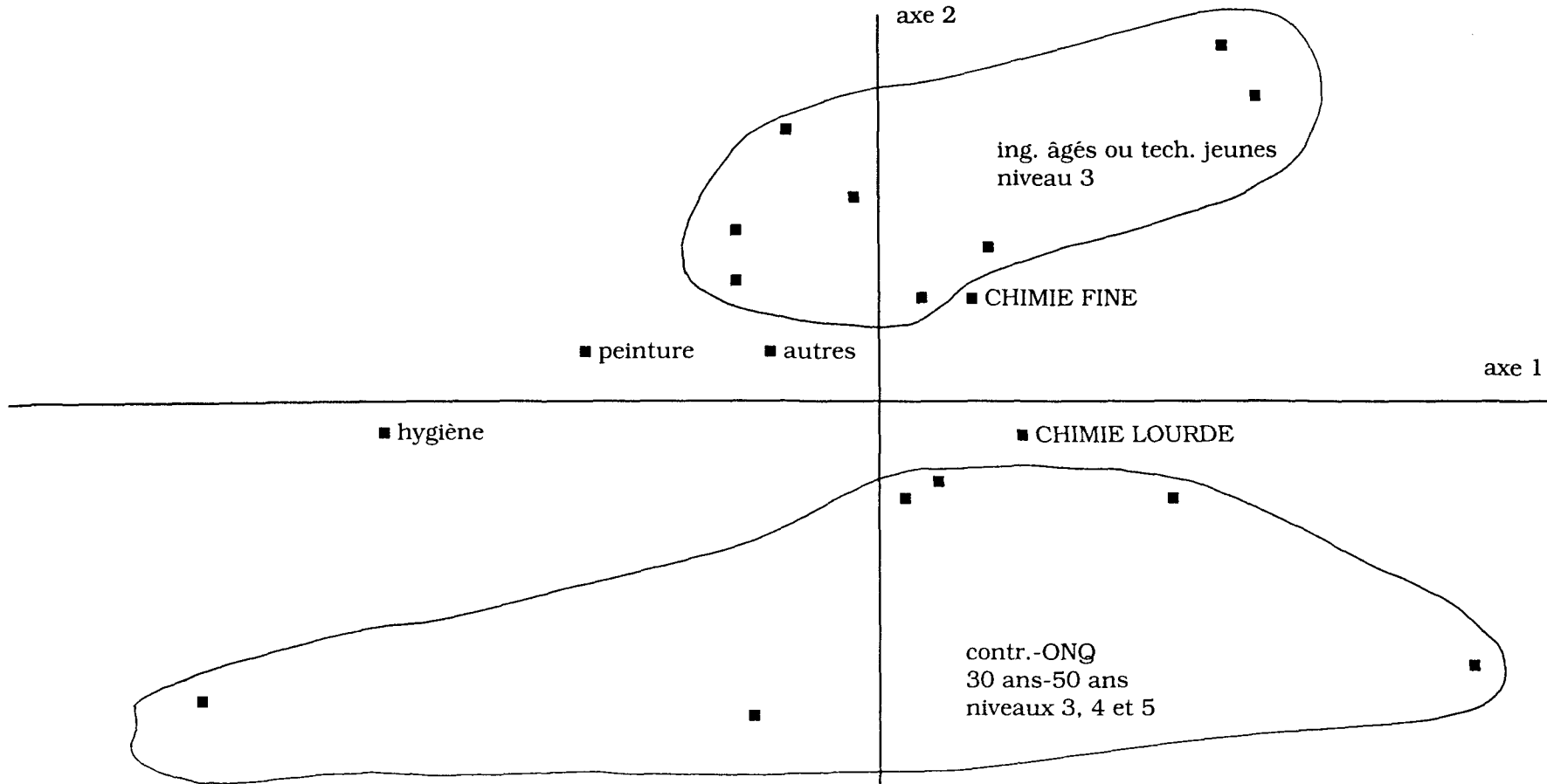


Schéma n° 6

AFC sur la population observée en 90 : analyse du 2e axe



Annexe III

Schéma n° 1

Comparaison 90 théorique (A) et 90 observée (B)

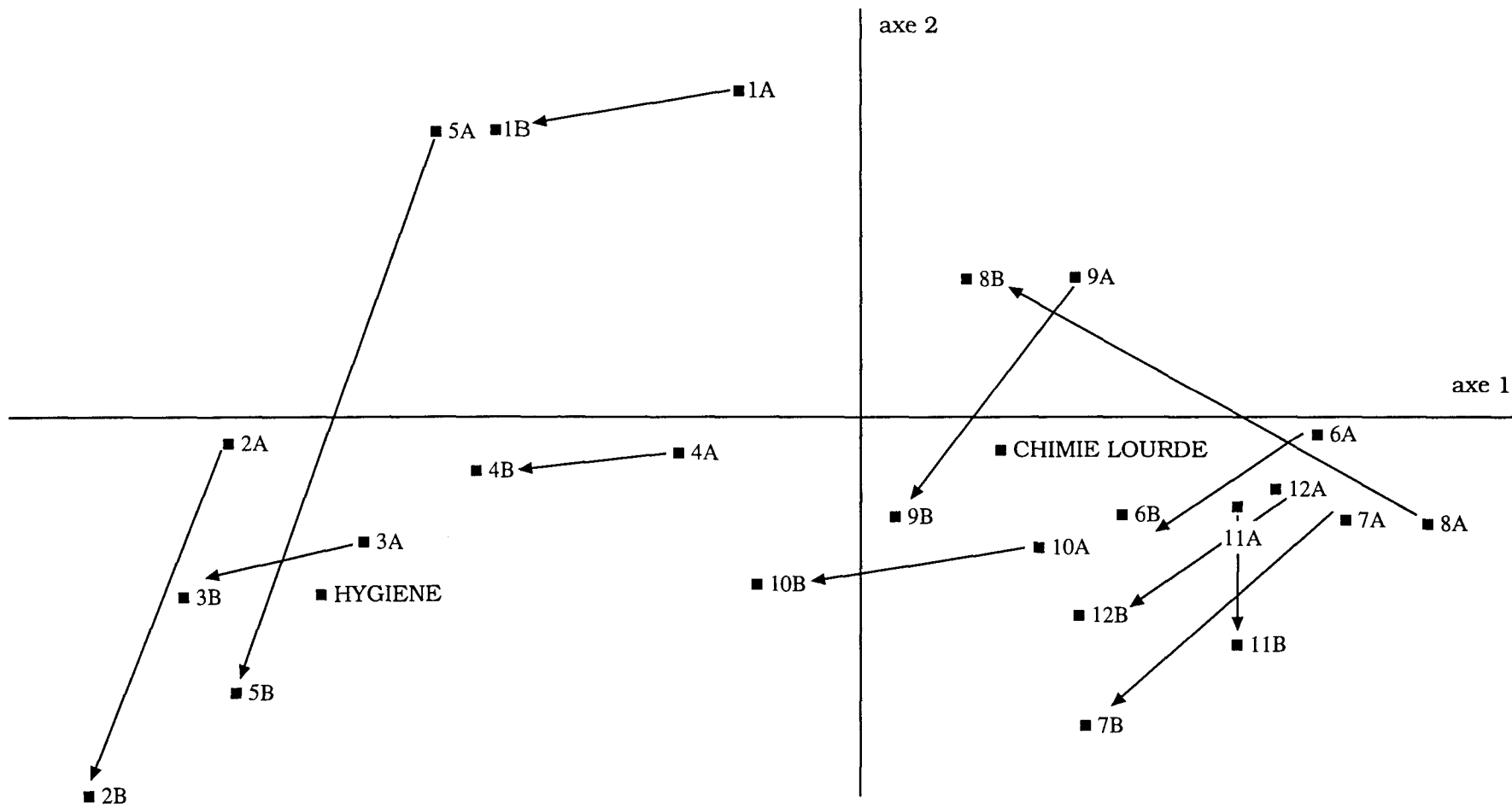
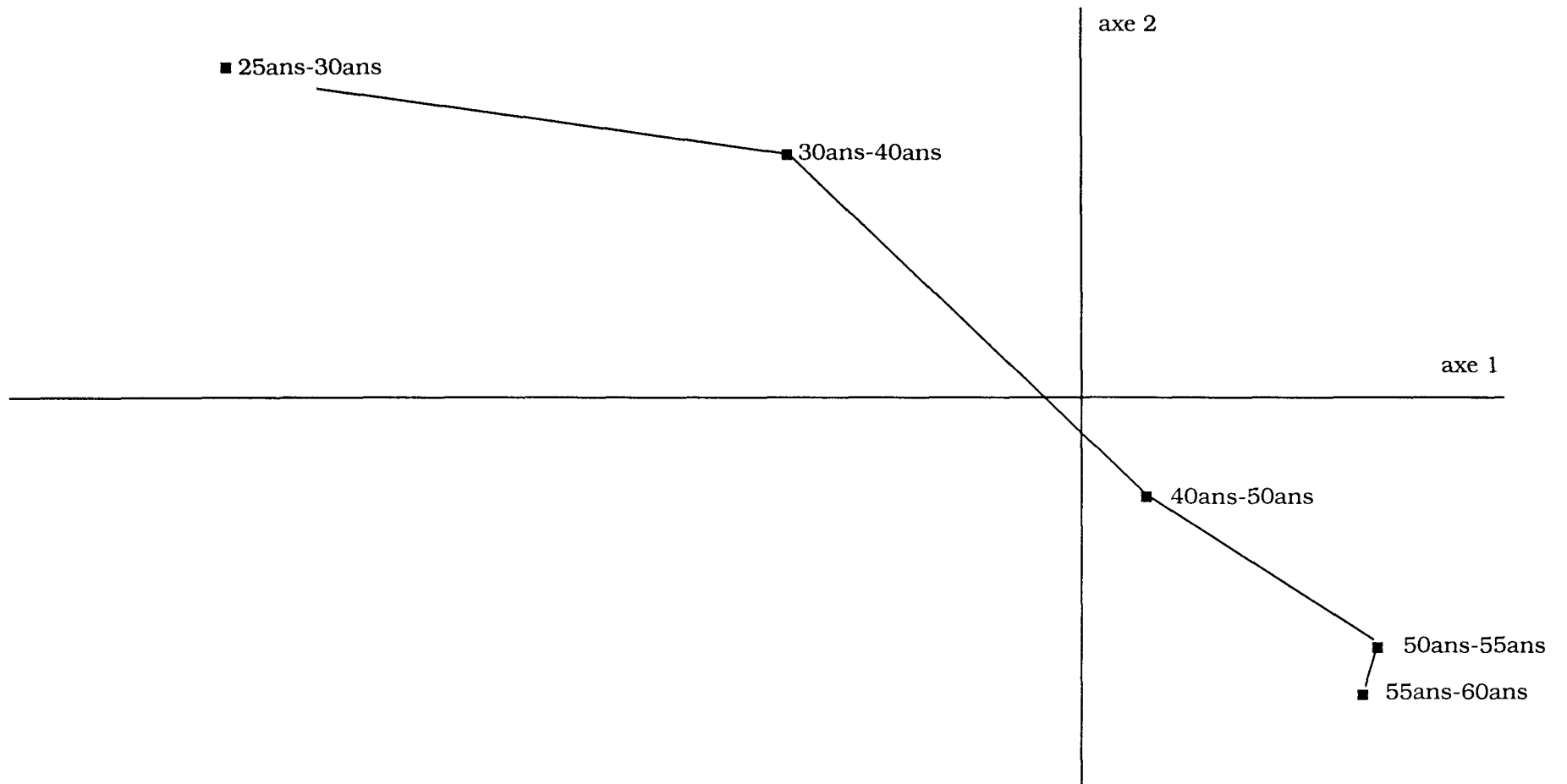


Schéma n° 2

AFC sur la population de 82 projetée en 90 : analyse de variable âge



L'ANALYSE DES RECRUTEMENTS DANS LA REPARATION AUTOMOBILE : DU DIAGNOSTIC A LA PROPOSITION D'ACTIONS

Richard BIEGANSKI, Jean-Paul CADET
(Céreq)

LA CONTRIBUTION constitue une "lecture" particulière d'un rapport d'étude réalisé par le Céreq à la demande de l'Association nationale pour la formation dans l'Automobile, l'organisme de formation de la branche de la réparation automobile¹. Cette lecture d'un objet spécifique -les recrutements - qui, dans ce rapport, a été traité en tant que résultat des transformations multiples que connaît la branche réparation automobile, montre que la compréhension des pratiques de recrutement des entreprises doit s'appuyer sur une analyse qui permet de démonter les mécanismes de fonctionnement et de transformation de la branche. Elle montre aussi qu'il est possible de définir des politiques de formation anticipatrices et/ou correctives à un double niveau : le niveau "stratégique" ou national, celui de la branche, pour la définition des orientations de l'offre de formation professionnelle, et le niveau "tactique" ou local, celui de la région, du bassin d'emploi ou de l'établissement de formation, pour la construction et la régulation de l'offre concrète.

1 - UNE PROSPECTIVE DE BRANCHE

La démarche mise en oeuvre par le Céreq au bénéfice de la branche réparation automobile consiste à collecter des informations sur les évolutions quantitatives et qualitatives de l'emploi et à questionner leur "impact" sur le devenir des formations et des recrutements. L'approche retenue a été de type **multisource**, en tant qu'elle mobilise et articule toutes les sources d'information disponibles (voir encadré).

Elle se centre sur **les emplois d'atelier** (ouvriers, agents de maîtrise, techniciens), ceux-ci représentant la majeure partie des effectifs occupés dans le secteur et inscrits dans le système de formation professionnelle piloté par la branche. Ils sont porteurs d'enjeux pertinents pour l'avenir : mutations technologiques des véhicules et des méthodes de maintenance, amélioration de la productivité du travail, évolution des modes de renouvellement de la main-d'oeuvre dans un contexte de dévalorisation des formations professionnelles de niveau V, construction d'une nouvelle offre au niveau IV,...

Dans cette démarche, un parti-pris méthodologique est de rompre avec l'approche prévisionnelle classique qui conduit à chiffrer des "besoins" en recrutement, par "niveaux" et éventuellement par spécialités, et à en déterminer des "besoins" en termes de flux de formation. Pour éviter les déboires et le biais adéquationniste auxquels aboutit ce type d'approche², aucun chiffrage correspondant n'est avancé. En fait, la démarche produit des indicateurs d'aide au diagnostic, des outils de prospective, des résultats, destinés à être

¹ cf. R. Biéganski, J-P Cadet, J-M Grando, Prospective des emplois et de la formation au sein de la réparation automobile, rapport d'étude, Avril 1994.

² sévèrement critiqué depuis plusieurs années du fait du caractère "introuvable" de la relation formation-emploi ; f. L. Tanguy (dir.), L'introuvable relation formation-emploi, Paris, La Documentation Française, 1986.

transférés aux représentants de la branche pour améliorer leur connaissance de son fonctionnement et les éclairer sur ses différents futurs possibles. Elle est donc "ouverte" et n'enferme pas les acteurs dans des prévisions devant dicter leurs conduites en matière de formation³.

Elle doit être d'autant moins restrictive qu'elle s'inscrit dans le cadre de la préparation des "**contrats d'objectifs**" avec les pouvoirs publics régionaux (conseils régionaux, rectorats) et qu'à ce titre, elle a pour finalité de favoriser les débats et les négociations avec ces institutions. Les contrats d'objectifs représentent un instrument original dans l'esprit de la décentralisation. Il s'agit, pour une branche et les pouvoirs publics d'une région donnée, de fixer des objectifs en matière de développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Cette élaboration en commun doit procéder d'une anticipation des besoins en main-d'oeuvre et en qualifications des entreprises de la branche implantées au sein de l'espace régional. Elle se concrétise par la définition et la mise en place de pratiques et de moyens de formation. **L'ajustement, le compromis entre les "partenaires" se construisent à partir de connaissances mises en commun et permettant d'aboutir à une prospective de branche.** L'enjeu est de taille pour les acteurs, qu'ils soient professionnels, administratifs ou politiques : développer des formes et des dispositifs de formation (filières, flux, formation des tuteurs et des enseignants,...) adaptés au plan régional, dans un contexte où l'insertion des jeunes pose problème et où des difficultés croissantes pour établir et acquérir les qualifications relatives aux métiers de la réparation automobile sont pronostiquées. Pareille adaptation régionale ne va pas de soi pour une branche comme la réparation automobile dont l'espace stratégique de référence s'établit au niveau national et dont l'une des logiques d'action consiste à le garantir.

La volonté de la branche d'élaborer une démarche d'analyse et de prospective de ses besoins en main-d'oeuvre et en qualifications est donc affirmée. A l'occasion du lancement de négociations pour la signature de contrats d'objectifs avec plusieurs régions (Poitou-Charentes, Centre, Picardie, Pays de la Loire, Languedoc-Roussillon,...), elle se confronte à un problème avant tout méthodologique : parvenir à **se construire un outillage et un savoir-faire en matière de diagnostic et de prospective**, de telle sorte qu'elle soit capable de repérer et de comprendre les tendances à l'oeuvre et à venir dans les domaines de l'emploi et des qualifications, afin de formuler des propositions d'actions "argumentées" auprès des pouvoirs publics régionaux. Au delà de la production de données à un moment déterminé, la démarche suppose donc l'appropriation de méthodes et de techniques d'observation socio-économique pour suivre et anticiper ces évolutions.

Les thèmes analysés ci-après reprennent les principaux résultats et méthodes de la démarche. Dans un premier temps, on souligne les enjeux liés aux pratiques de recrutement dans le secteur et traitables dans chaque espace régional : la place spécifique des jeunes dans le fonctionnement de la gestion de la main-d'oeuvre, la question du devenir des modes d'accès aux qualifications et par là même des formations professionnelles, la transformation et la diversification des organisations du travail en fonction de la taille du garage et de son appartenance ou non à un réseau d'entreprises. En second lieu, on aborde la question de la régionalisation de la démarche à partir de l'élaboration d'une méthode de repérage des spécificités régionales.

³ Disposant de telles prévisions chiffrées, suite au contrat d'études prévisionnelles de la branche, ils ont fait l'expérience de leur fragilité pour un secteur aussi atomisé et sensible à la conjoncture que la réparation automobile ; cf. ANDFPCRACM (ex ANFA), Enquête sur les besoins de formation et perspectives d'embauches dans les métiers du commerce, de la réparation automobile, du cycle et du motocycle, réalisée avec le concours du BIPE dans le cadre du contrat d'études prévisionnelles du 20 Décembre 1988, deux tomes.

L'approche multisources

Analyser les transformations d'une branche dans les domaines de l'emploi et des qualifications, les mettre en liaison avec l'évolution des technologies, des marchés et des organisations du travail, impliquent la mobilisation de plusieurs sources. L'approche se base donc sur des investigations autant quantitatives (usage des sources statistiques disponibles) que qualitatives (entretiens avec les acteurs de la relation formation-emploi).

Les statistiques sont issues des recensements généraux de la population (1982 et 1990), des enquêtes emploi (série de 1983 à 1991), de l'UNEDIC (série de 1982 à 1992), du répertoire informatisé des métiers (RIM), des enquêtes annuelles d'entreprises, des déclarations et enquêtes sur les mouvements de main-d'oeuvre (DMMO et EMMO), de l'ANPE, de la direction de l'évaluation et de la prospective (effectifs inscrits en formation), des enquêtes d'insertion dans la vie active, de l'AFPA,... Autant de sources d'information qui fournissent éléments de cadrage et de dynamique.

Les investigations qualitatives ont donné lieu à trois séries d'entretiens : avec des "personnes-ressources" dont l'action se situe au plan national (constructeurs, AFPA, acteurs de branche) ; avec des responsables d'entreprises (concessions, agents de marque, garages "indépendants", carrossiers) ; avec des responsables d'établissements de formation (CFA, lycées professionnels, autres organismes de formation). Ces entretiens se centrent sur les transformations de la réparation automobile, les interprétations qu'en font les acteurs, notamment au regard de leur impact sur les emplois et les qualifications, et les comportements qui en résultent en termes de recrutement et de gestion des ressources humaines.

A ces investigations, il faut ajouter une analyse de la "littérature" disponible sur la réparation automobile : articles, rapports et presse spécialisée. Une telle analyse permettant d'alimenter les observations et de favoriser l'interprétation de celles venant des entretiens.

Dans cet article, il est évident que nous ne reprenons pas l'ensemble des informations auxquelles nous aboutissons avec cette approche multisource : nous privilégions les éléments les plus saillants pour comprendre l'objet "recrutements" dans le secteur.

2 - LE ROLE CENTRAL DES JEUNES DANS LA GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Sur moyenne période, la réparation automobile⁴ se caractérise par une stagnation de ses effectifs (400 000 actifs). Après avoir atteint leur apogée en 1979 (418 000), ils entrent ensuite dans une phase de lente réduction (- 2 % entre 1982 et 1990), avec toutefois des oscillations annuelles liées à la conjoncture. Cette double situation de stagnation de l'emploi en longue période et de forte sensibilité conjoncturelle montre que le problème du recrutement au sein du secteur se pose essentiellement en termes de capacité de renouvellement (remplacer la main-d'oeuvre partante) et d'ajustement (adapter le niveau de l'emploi aux besoins de l'activité), avant de se poser en termes de création d'emploi. A ce titre, la question de la caractérisation de la gestion de la main-d'oeuvre pratiquée par le secteur devient incontournable pour sa compréhension : les objectifs de renouvellement et d'ajustement y puisant leur raison d'être.

A cet égard, la principale caractéristique structurelle de la réparation automobile a trait à la place spécifique occupée par les jeunes et à la dualisation des emplois qui en résulte.

⁴ code APE 65, NAP 100.

Les jeunes et la dualisation

Les jeunes représentent **une fraction importante des effectifs sectoriels**. Les actifs de moins de 25 ans⁵ occupent en 1990 16,4 % des emplois contre, à titre de comparaison, 12,8 % et 10,7 % pour les services marchands et l'industrie (RGP). Ils supportent l'essentiel de la mobilité et sont soumis à **un intense turnover**. En effet, si les recrutements du secteur concernent de préférence des jeunes en phase d'insertion, les sorties sont également précoces pour quantités d'entre eux. Les enquêtes-emploi (série 1983-1991) révèlent cette position spécifique des jeunes : leur poids dans les flux d'entrées et dans les flux de sorties du secteur sont plus élevés que leur poids dans le stock des effectifs. Il s'agit d'une particularité marquée, puisque les proportions correspondantes sont nettement moindres pour les services marchands et l'industrie (tableau en annexe).

La forte mobilité juvénile - qui se manifeste aussi par des échanges entre les entreprises du secteur - contraste avec **la faible mobilité des actifs plus âgés**. Le "taux de rotation" des moins de 25 ans⁶ s'élève en moyenne annuelle à 28,7 % contre 14,9 % pour l'ensemble des actifs. Schématiquement, la mobilité des actifs expérimentés de plus de 25 ans - hors causes économiques - se limite à ceux qui sont localement les plus réputés dans leur métier (mobilités à la suite de débauchages), qui créent ou reprennent une entreprise ou décident de changer de profession ou de secteur d'activité. On a donc bien un phénomène de dualisation des emplois entre un volant d'actifs jeunes, mobiles, débutants dans la vie active et peu qualifiés, et un noyau de main-d'oeuvre plutôt stable et porteuse des qualifications professionnelles. Ce phénomène classe la réparation automobile parmi les secteurs qui, à l'instar du BTP⁷, pratiquent **une gestion de la main-d'oeuvre par le "marché du travail"**⁸.

Une double fonction

La place spécifique des jeunes renvoie en fin de compte à l'usage qu'en font les entreprises. Ils remplissent **une double fonction de flexibilité et de sélectivité**. Le secteur use abondamment des dispositifs de formation et d'insertion : apprentissage surtout⁹, mais aussi stages pour lycéens ou demandeurs d'emploi, contrats d'insertion en alternance. Du point de vue des entreprises, ils fonctionnent comme des "formes particulières d'emploi" au même titre que le travail intérimaire et les contrats à durée déterminée dans d'autres secteurs, mais à un coût d'usage moindre. Ils offrent aux entreprises une souplesse de gestion, une possibilité d'adapter l'emploi aux fluctuations de l'activité. Ils alimentent en continue un stock d'emplois précaires occupés en permanence par des jeunes de "passage" dans le secteur.

⁵ Le choix des moins de 25 ans s'explique autant par des raisons de commodité statistique que par des raisons "institutionnelles" - la limite d'âge des dispositifs d'insertion est généralement fixée à 25 ans - et "sociologiques" - l'allongement de la durée des études et la crise de l'emploi reportent la période de l'insertion au delà de 20 ans pour quantité de jeunes.

⁶ $\text{taux d'entrée} + \text{taux de sortie} / 2$: cet indicateur, calculé sur les données des enquêtes-emploi, ne mesure pas la mobilité entre les entreprises du secteur.

⁷ cf. M. Moebus, Contribution du Céreq au contrat d'études prévisionnelles Bâtiment et travaux publics (I). Effectifs occupés, flux d'entrées et de sorties dans le secteur du BTP, Céreq, Juillet 1992.

⁸ cf. J-M. Grando, Industrie et gestion de la main-d'oeuvre, in Formation-Emploi, n°1, Janvier-Mars 1983.

⁹ Avec 11 % des entrées annuelles en apprentissage, c'est-à-dire avec environ 13 000 nouveaux apprentis chaque année, la réparation automobile fait partie des secteurs les plus "consommateurs" d'apprentis (source : Ministère du Travail).

Les jeunes, pris dans leur ensemble, ne sont pas pour autant qu'une main-d'oeuvre bon marché et gérés systématiquement selon une logique de coût. Ils servent également de **vivier** dans lequel les entreprises puisent pour renouveler le noyau de main-d'oeuvre qualifiée. A ce titre, elles cherchent à les "tester" et à les "qualifier" en situation de travail. Le "passage" dans un garage ou plusieurs garages s'avère lui-même un signal positif pour certaines entreprises : par exemple, en matière d'apprentissage, il est coutumier de voir des entreprises attendre que d'autres, généralement de plus petite dimension, forment des jeunes avant de les recruter. Ainsi, l'utilisation des jeunes n'est-elle pas "unique", elle dépend des objectifs poursuivis par l'entreprise, tant au niveau de sa gestion globale des effectifs (ajustements quantitatifs ou renouvellement qualitatif des compétences ?) que des relations qu'elle noue avec le jeune dans le cours du travail (l'expérience acquise par le jeune va-t-elle bénéficier de la reconnaissance du chef d'entreprise ?).

Au delà de ces pratiques d'entreprises, la mobilité extra-sectorielle des jeunes renvoie parfois à leurs propres logiques. Compte tenu de la nature précaire des "emplois d'insertion" sur lesquels ils sont affectés, mais aussi compte tenu de la position "concurrentielle" défavorable du secteur en matière de rémunérations et d'espérance de carrière, des jeunes, pourtant formés aux métiers de la réparation automobile, sont attirés par d'autres secteurs, anticipés comme plus avantageux ou leur offrant tout simplement une possibilité d'insertion dans un emploi à durée indéterminée. **Ce comportement de "fuite"** est bien connu dans la réparation automobile et en fait un "réservoir de qualifications" pour les autres secteurs¹⁰. Si la dégradation de la situation générale de l'emploi diminue les possibilités objectives de départ, nul doute que ce phénomène de "fuite" perdure aujourd'hui, à entendre les responsables d'entreprises et d'établissements de formation. Les flux de sorties vers les autres secteurs sont restés d'ailleurs importants au cours des dernières années : 46 % des sorties moyennes annuelles selon les enquêtes-emploi.

Moins de jeunes, mais plus de flexibilité et de sélectivité

En dynamique, on observe **une diminution de l'emploi des jeunes**. Les actifs de moins de 25 ans, employés en majeure partie dans les ateliers, subissent une forte décroissance de leurs effectifs (- 34 %). Leur poids dans l'ensemble des actifs passe de 24,5 % en 1982 à 16,4 % en 1990 (RGP). Cette réduction sensible de l'emploi des jeunes s'apparente à ce qui est constaté dans les autres secteurs de l'économie¹¹ mais apparaît de façon plus accusée dans la réparation automobile compte tenu de leur rôle central dans l'ajustement de l'emploi. Ils sont touchés les premiers par les effets des mutations technologiques sur les emplois d'atelier. Elles se traduisent par **une diminution du volume d'interventions et d'heures de travail**, ainsi que par **une amélioration sensible de la productivité**. Les véhicules deviennent plus fiables et les nouveaux moyens de maintenance font baisser les durées d'intervention. Les emplois habituellement réservés aux jeunes sont alors particulièrement affectés, du moins dans les garages traditionnels où, à la différence des unités de la réparation rapide en expansion, apparaissent des sureffectifs.

La diminution des places disponibles pour les jeunes ne met pas pour autant en cause la dualisation de la gestion de la main-d'oeuvre. Au contraire, elle s'accompagne d'un renforcement de la stabilisation des personnels plus âgés : le contexte de réduction de l'emploi dans les ateliers réduit les possibilités de mobilité des professionnels en poste - déjà peu fréquentes. En même temps, se maintiennent, voire se développent relativement les formes d'emploi précaires pour les jeunes. Certes, les jeunes sont moins nombreux, mais davantage

¹⁰ cf. Céreq, Les mécaniciens réparateurs d'automobiles. Dossier à l'usage des commissions professionnelles consultatives, bureau des statistiques professionnelles, Juin 1980.

¹¹ cf. Elbaum M., Marchand O., Emploi et chômage des jeunes dans les pays industrialisés, in Premières Informations, n°34, Insee, Octobre.

dans des situations "précaires" de formation et d'insertion : les apprentis représentent 82 % des actifs de moins de 25 ans en 1990, contre 62 % en 1982 (RGP). Moins d'embauches "fermes" et plus tardives de surcroît : l'accès à la qualification et au noyau stable se raréfie et devient encore plus incertain pour les jeunes. Il fait l'objet d'une sélectivité renforcée et d'une période allongée, rendues possibles par un maintien des jeunes dans les dispositifs de formation-insertion (passage d'un contrat d'apprentissage à un contrat de qualification, multiplication des étapes "intermédiaires" de formation,...). Il en résulte, comme dans de nombreux secteurs, une diminution des recrutements de renouvellement et **une tendance au vieillissement des effectifs** (graphique en annexe).

Au vu de ces évolutions, la branche est défiée dans sa capacité stratégique à affronter au moins deux enjeux de formation :

* Le maintien de la dualisation des emplois montre qu'une réduction sensible des flux de formés aux métiers de la réparation automobile, en correspondance avec la diminution de l'emploi dans les ateliers, peut se révéler inefficace. Certainement, on peut s'attendre à des besoins de renouvellement moindres, mais en l'absence d'une modification du fonctionnement dualisé de la gestion de la main-d'oeuvre et du mode de sélection des jeunes en situation de travail, une décroissance radicale des flux de formés au niveau des CAP et des BEP (question que se pose la branche) ne pourrait que déstabiliser la plupart des entreprises. La formation des jeunes n'est pas pensable en faisant abstraction de leur place particulière dans les recrutements et la gestion des ressources humaines des entreprises. Il serait erroné de considérer l'entrée dans le secteur comme le résultat ou la préparation d'une embauche forcément "ferme" et durable, et de raisonner ainsi en termes adéquationnistes en cherchant à faire "coller" les flux de formés à l'évolution apparente des besoins de renouvellement du secteur.

* La tendance au vieillissement du personnel en place pose la question de son adaptation aux nouvelles technologies et organisations du travail, au moment où les mutations en ces domaines s'accroissent. Avec ce personnel vieillissant, moins enclin à la mobilité, les efforts en matière de formation continue ne sont-ils pas amenés à croître ? Il revient donc à la branche de se préoccuper autant de formation continue que de formation initiale.

3 - QUELLE PLACE POUR LES FORMATIONS DE NIVEAU "SUPERIEUR" ?

D'importantes mutations déstabilisent le secteur et en particulier les métiers de la maintenance. Mutations technologiques : l'électronique embarquée sur les véhicules se développe sans cesse et concerne à présent toutes les gammes du marché ; de nouveaux moyens de maintenance et de diagnostic, à base d'électronique et d'informatique, sont parallèlement mis au point et diffusés au sein des garages. Mutations économiques : la concurrence s'accroît et se diversifie. En expansion rapide, de nouvelles unités (les "néo-spécialistes" de la réparation rapide et les centres auto) investissent les créneaux des interventions simples et courantes (pots d'échappement, pneus,...) et de la distribution des pièces et accessoires. Les clients deviennent plus exigeants et potentiellement moins fidèles à un garage et à une marque de voitures. Outre leurs effets sur l'emploi (cf. supra), ces changements technologiques et économiques influent sur les besoins en qualifications des ateliers et génèrent progressivement des transformations dans les pratiques de qualification et de recrutement des entreprises.

Ces questions renvoient aux modes d'accès aux qualifications et par la même aux formations professionnelles reconnues dans le secteur. De ce point de vue, l'évolution de la structure des actifs par niveaux de diplôme est un premier indicateur fécond.

Une focalisation sur les formations de niveau V

La réparation automobile se caractérise par **un attachement aux formations professionnelles de niveau V (CAP-BEP)**. Aujourd'hui, le renouvellement de la main-d'oeuvre qualifiée se réalise principalement à ce niveau de formation. La proportion des actifs occupés dans le secteur possédant comme titre le plus élevé un CAP ou un BEP (45 % des effectifs totaux) se révèle largement supérieure à celles constatées pour les services marchands (26 %) et l'industrie (34 %). Augmentant au cours des dernières années (elle s'élevait à 35,2 % en 1982), elle classe la réparation automobile parmi les secteurs où les espaces professionnels s'organisent essentiellement à partir des formations de niveau V. Cette particularité concorde d'ailleurs avec la structure des emplois, marquée par une prédominance des ouvriers qualifiés (31 % des effectifs) et un poids appréciable des artisans (15 %), deux catégories pour lesquelles on sait que les formations de niveau V sont dominantes¹².

De fait, les non-certifiés ou simples titulaires d'un certificat d'études primaires ou d'un brevet des collèges (encore majoritaires en 1982 avec 55 % des effectifs) reculent dans le secteur. De moins en moins de personnes non diplômées accèdent à l'emploi. Le croisement des variables "niveau du diplôme le plus élevé" et "âge" montre bien ce phénomène. Alors que leur poids dans les effectifs baisse, les actifs de moins de 35 ans apparaissent significativement plus diplômés qu'auparavant : 72 % en 1990 contre 57 % en 1982. Comme partout, le "niveau" monte et la certification semble faciliter l'accès à l'emploi.

Cependant, plus qu'ailleurs en général, **la possession du diplôme ne détermine en rien cet accès à l'emploi** et en particulier l'accès au noyau de main-d'oeuvre qualifiée. Même si elle régresse, la proportion d'actifs non diplômés reste importante (35 %), plus élevée que celle relative aux services marchands (29 %), mais comparable à celle de l'industrie (37 %). Elle coïncide avec une structure d'emploi où la qualification ouvrière domine amplement. Tandis que les départs de titulaires d'un CAP ou d'un BEP représentent toujours un taux non-négligeable parmi l'ensemble des sorties extra-sectorielles annuelles (38 % en moyenne selon les enquêtes-emploi), 40 % des ouvriers qualifiés sont encore sans diplôme professionnel en 1990 (RGP). La plupart, notamment les plus jeunes, ont suivi la formation requise et se sont intégrés dans le secteur sans obtenir la certification inhérente.

En ce sens, la décision de "qualifier" un jeune, de l'intégrer au sein d'un emploi stable, n'est pas étroitement dépendante de son niveau de diplôme. Entrant souvent dans le secteur comme non-diplômé et comme apprenti ou bénéficiaire d'un stage de formation ou d'un contrat d'insertion en alternance (cf. supra), il est sélectionné sur **l'expérience qu'il acquiert en situation de travail et qu'il arrive à faire reconnaître auprès d'un employeur**. Traditionnellement, ce qui prime dès lors pour les entreprises, ce n'est pas le "niveau V" en tant que tel, mais plutôt le mode de relation formation-emploi fondé sur le "métier" auquel se rattachent les formations correspondantes : à savoir ce qu'elles signifient en termes de construction des compétences, de "mise au travail" des jeunes et d'implication des entreprises. Le recours privilégié aux formations de niveau V par apprentissage pour opérer les renouvellements de main-d'oeuvre - surtout par les petits garages et pour les métiers de la carrosserie et de la peinture - s'inscrit bien dans cette perspective. En soi, l'augmentation du nombre d'actifs diplômés au niveau V au cours des dernières années résulte sans doute de l'amélioration des taux de réussite aux examens, de la diminution des emplois attribués aux jeunes et du maintien de beaucoup d'entre eux dans les dispositifs de formation-insertion, avant d'être la conséquence directe d'une montée des exigences en termes de diplôme de la part des entreprises.

Autre particularité du secteur, découlant de cette forte proportion de diplômés de niveau V et de non diplômés : **la faible proportion de titulaires d'un diplôme de niveau "supérieur"**, c'est-à-dire, dans le langage de la branche, d'un baccalauréat, d'un titre équivalent ou de l'enseignement supérieur : 13 % des actifs du secteur possèdent un tel diplôme, contre 35 %

¹² cf. C. Fournier et alii., L'actualité du CAP et du BEP, in Bref, n°99, Céreq, Juin 1994.

pour les services marchands et 22 % pour l'industrie. Pourtant, le recours à des diplômés du "supérieur" s'accroît à une vitesse remarquable. Leur nombre augmente de 35 % entre 1982 et 1990, ce qui traduit l'accroissement de la population active titulaire d'un baccalauréat ou d'un titre de l'enseignement supérieur, mais aussi le développement probable de besoins en qualifications plus "techniques" dans les entreprises de réparation automobile.

L'augmentation s'est toutefois centrée sur les professions administratives, financières et commerciales, et a touché relativement peu les professions de la maintenance. Plus de la moitié des cadres, près d'un tiers des vendeurs d'automobiles, et un quart des secrétaires et autres employés administratifs possèdent un diplôme de niveau "supérieur", alors que c'est le cas pour seulement 3 % des ouvriers et 14 % des agents de maîtrise et techniciens. Si un espace d'accueil pour les formations de niveau "supérieur" semble émerger dans cette dernière catégorie, il reste limité et ne s'est pas montré jusqu'ici en mesure de détrôner les modes dominants de professionnalisation autour du niveau V.

A l'heure où dans le champ des métiers de la réparation automobile, se développe une offre de formation professionnelle au niveau "supérieur" reconnue par la branche (multiplication des sections de baccalauréat professionnel et de BTS, création de certificats de qualification professionnelle,...), la question de **sa place à venir** devient prioritaire. Au vu des transformations du secteur, dans quelle mesure les garages vont-ils accueillir des jeunes issus de ces nouvelles formations et modifier leurs modes de qualification-recrutement ? L'espace professionnel qui leur sera lié va dépendre de l'évolution des organisations du travail et des pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines des entreprises.

Diversification des emplois et néo-taylorisation

En effet, derrière les "problématiques" de formation, **ce sont les transformations des contenus et des formes d'emploi, et donc des organisations du travail, qui influent sur les profils et les caractéristiques de la main-d'oeuvre souhaitée**. A cet égard, l'observation de ces transformations en entreprise montre que les mutations technologiques et économiques s'accompagnent d'un mouvement de diversification des emplois.

L'évolution technologique des véhicules et des moyens de maintenance demande de nouvelles compétences et connaissances en matière d'électronique mais ne semble pas engendrer cette complexification des contenus du travail pour tous les emplois et toutes les personnes à laquelle les acteurs s'attendent généralement a priori¹³. Elle est aussi à l'origine d'une banalisation de nombreuses tâches : les tâches de remplacement de pièces, mais aussi certaines tâches de diagnostic, de contrôle et de réglage, "automatisées" en partie à l'aide de machines et de logiciels préconçus. Des compétences de base se voient ainsi extériorisées des savoirs des personnes, car intégrées dans des équipements. La montée en complexité - qui réfère à des démarches de diagnostic de type heuristique - ne concerne que certaines opérations, dont le traitement n'a pas été prévu et conçu au préalable (cas de véhicules récemment commercialisés) ou met en jeu plusieurs éléments interdépendants du véhicule. Pareillement, du fait du renforcement de la concurrence, les dimensions de "service" et de "qualité" se trouvent valorisées dans le cours du travail, ce qui conduit à se préoccuper davantage des comportements et des compétences "relationnelles" des personnes. Or, ces dimensions ne comportent certainement pas les mêmes exigences selon les situations professionnelles et les personnes qui les vivent. Rien d'équivalent, par exemple, entre se contenter d'accueillir un client et aller jusqu'à le conseiller.

Les contenus, les formes d'emploi se diversifient, les besoins en qualifications aussi, et ce faisant, la division du travail et des compétences s'accroît. Schématiquement, les organisations du travail évoluent vers des formes bipolarisées et néo-taylorisées.

¹³ Ils tendent à "mythifier" le phénomène parce qu'ils n'en ont pas la maîtrise ou parce qu'ils cherchent à le valoriser auprès de la clientèle et de la jeunesse en phase d'orientation professionnelle.

D'un côté, des emplois qualifiés, sinon "surqualifiés", se développent et accompagnent les mutations. On confie à leurs titulaires les activités aujourd'hui les plus valorisées au sein des ateliers : diagnostics "complexes", organisation/gestion du travail, diffusion interne et externe de l'information technique, conseil clientèle,... Ce "pôle" se symbolise par l'émergence d'une nouvelle figure socioprofessionnelle, le **"technicien de maintenance automobile"**. L'augmentation sensible des agents de maîtrise et des techniciens (+ 20 % entre 1982 et 1990) constitue un premier indice statistique de son développement. Alors que l'emploi ouvrier décline (- 4 %), elle révèle un processus de renforcement de l'encadrement technique et hiérarchique dans l'atelier¹⁴ (certes encore limité au regard d'autres secteurs et du poids dominant des petits garages). L'expansion des emplois de maîtrise et de techniciens a d'ailleurs essentiellement lieu dans les unités les mieux pourvues en effectifs : moyennes et grandes concessions, succursales des constructeurs. Dès lors, on attend de ce pôle d'emplois en développement dans les grandes unités qu'il soit le principal espace d'accueil et d'intégration des jeunes formés au niveau "supérieur"¹⁵ : les acteurs du système de formation invoquent fréquemment ces "besoins" en nouvelles qualifications pour justifier la création des sections de formation correspondantes.

De l'autre côté, des emplois d'ouvriers se maintiennent, mais avec une transformation des contenus du travail. Tantôt spécialisés dans des unités de réparation rapide, tantôt polyvalents dans les garages traditionnels, les ouvriers prennent en charge les tâches aujourd'hui banalisées par l'évolution technologique (changements de pièces, révisions,...) et se trouvent sous la responsabilité et le contrôle des techniciens et agents de maîtrise¹⁶. Ce second pôle se forme au fur et à mesure que la position de la qualification ouvrière traditionnelle "se déprécie". La diminution plus rapide des effectifs d'ouvriers qualifiés (- 8 % entre 1982 et 1990) par rapport aux effectifs d'ouvriers non qualifiés (- 2 %) en est probablement un signe. De même, l'augmentation significative des ouvriers non qualifiés de plus de 25 ans (63 % en 1990 contre 45 % en 1982) montre que les emplois qu'ils occupent sont de moins en moins de simples emplois d'insertion et d'ajustement, ceux que l'on réserve habituellement aux jeunes (cf. supra). Elle laisse apparaître une "déqualification" ouvrière, s'appuyant sûrement sur des comportements de déclassement à l'embauche plus fréquents (puisque que plus de 40 % des ouvriers non qualifiés possèdent au moins un diplôme de niveau V), mais allant également dans le sens de la thèse de la diversification des emplois et des exigences en qualifications (puisque à priori, ces emplois devenus peu "qualifiés" ne font pas partie de l'espace "naturelle" d'intégration des jeunes formés au niveau "supérieur").

Ainsi, plutôt que de connaître une évolution qualifiante généralisée, le secteur se confronte à **un processus de "surqualification/déqualification"** - à l'image de l'industrie automobile au cours des années 70¹⁷ - qui plaide en faveur d'une différenciation accrue des "niveaux" et des profils de formation de la main-d'oeuvre recrutée et non d'une imposition à terme des formations "supérieures".

¹⁴ En moyenne, on compte à présent un agent de maîtrise ou un technicien pour dix ouvriers.

¹⁵ En effet, pour autant que la convention collective soit respectée, le jeune entrant dans le secteur et titulaire d'un baccalauréat professionnel ou d'un titre équivalent reconnu par la branche doit accéder directement à un emploi d'ouvrier "très qualifié", puis à un emploi de "technicien d'atelier". Il est aussi prévu que celui qui entre avec un BTS reconnu rejoigne d'emblée le personnel de maîtrise.

¹⁶ Dans ce paragraphe, il s'agit principalement des emplois de mécaniciens, les plus nombreux dans les ateliers et les plus touchés par les mutations du travail. Les emplois de carrossiers et de peintres sont restés jusqu'ici plutôt à l'abri de ces processus.

¹⁷ cf. M. Freyssenet, Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'oeuvre. Les cas de Renault et de Fiat, centre de sociologie urbaine, 1979.

Incertitudes sur l'insertion au niveau "supérieur"

Reste que la question de la place du niveau "supérieur" se traite, au moins en partie, indépendamment de l'observation des situations et des organisations du travail. Les nouvelles formations professionnelles et technologiques doivent également se trouver liées à des pratiques concrètes de recrutement et de gestion des ressources humaines, car il n'y a jamais de lien mécanique et direct entre des emplois et des "niveaux" de formation. Les pratiques et les politiques d'embauche des garages peuvent, en soi, s'analyser hors de la transformation réelle des contenus et des formes d'emploi : ne maîtrisant pas à l'évidence la nature et le rythme des innovations technologiques introduites par les constructeurs et les équipementiers, quantités d'entreprises éprouvent des difficultés pour diagnostiquer leurs "besoins" en qualifications ; elles ont alors tendance à accroître la sélectivité par le niveau scolaire pour se donner les moyens a priori de s'adapter aux innovations.

A l'opposé, dans quelle mesure peut-on être assuré que le développement des emplois de maîtrise et de techniciens d'atelier bénéficie aux sortants des formations professionnelles de niveau "supérieur" ? Comment pourvoir en effet ces nouveaux emplois ? Par recrutement interne ou externe de professionnels expérimentés, en s'appuyant toujours sur les viviers en place et en maintenant les modes de promotion traditionnels¹⁸ ? Ou par recrutement externe de jeunes titulaires d'un diplôme de niveau IV ou III, en organisant des accès directs aux emplois les plus qualifiés et à responsabilité, mais en cassant ces filières promotionnelles ouvrières ? Cette tension entre deux formes d'alimentation en main-d'oeuvre se trouve au coeur de la problématique-emploi de quantités d'entreprises de la réparation automobile, les emplois concernés étant jugés "stratégiques".

Le fait qu'il y ait plus d'accédants aux emplois d'atelier qui soient titulaires d'un diplôme de niveau "supérieur" n'a rien de surprenant. La population active disposant d'un titre équivalent augmente largement, ce qui rejaillit sur l'ensemble des embauches. De même, les aspirations des jeunes et des familles vont dans le sens d'un allongement des études : le diplôme étant perçu comme une condition d'accès à l'emploi, le baccalauréat devient le titre minimal à acquérir. L'objectif affiché des "80 % d'une classe d'âge au niveau du bac" dope bien sûr de telles aspirations. Du coup, phénomène connu et dépassant l'unique champ de la réparation automobile, les filières classiques de l'enseignement professionnel court (CAP, BEP) se trouvent globalement dévalorisées, et un nombre croissant de chefs d'entreprise qui emploient des jeunes se formant ou formés à ce niveau estiment recueillir les "relégués" du système éducatif, ceux qui ont été "orientés" vers la réparation automobile. D'avance, ils tendent à les considérer comme "de trop bas niveau scolaire" et "trop peu motivés" pour s'adapter aux mutations et apprendre le métier. Enfin, ils font souvent le parallèle entre performances de l'atelier, comportements au travail et face à la clientèle et besoins en qualifications plus "élevées" et donc en main-d'oeuvre mieux "formée".

Pourtant, il est **peu probable que les pratiques de formation-recrutement changent radicalement, rapidement et partout dans le secteur**. Le choix de recruter massivement des jeunes formés au niveau "supérieur" suppose un changement de fond que toutes les entreprises, notamment les plus petites (de loin les plus nombreuses) ne sont probablement pas prêtes d'accomplir : l'engagement dans un processus de transformation de long terme des règles de gestion de la main-d'oeuvre et des qualifications. L'insertion des jeunes sortant du système de formation avec un bac pro ou un BTS pose en effet la question de la capacité du secteur à faire émerger et imposer une catégorie se réclamant ou proche de la professionnalité technicienne, les techniciens d'atelier ou de maintenance automobile. Les conséquences d'un recrutement massif sur les fonctionnements collectifs et les pratiques de gestion des ressources humaines des garages seraient lourdes : redéfinition des emplois, redistribution des compétences au sein des équipes, gonflement de la masse salariale, révision des modes de

¹⁸ La fonction de contremaître ou de chef d'atelier s'exerce habituellement après une longue expérience professionnelle en tant qu'ouvrier qualifié et la reconnaissance "locale" des compétences acquises au cours de cette expérience.

rémunération et de promotion... Autant de conséquences coûteuses en effort d'adaptation et difficilement envisageables pour les petites unités.

La question se pose aussi en termes "culturels" et de légitimité. Dans un secteur où les pratiques de formation-recrutement des jeunes privilégient l'expérience acquise en situation de travail et les CAP préparés par la voie de l'apprentissage (cf. supra), il n'est pas évident que les nouvelles formations de niveau "supérieur" puissent être rapidement et partout légitimées. L'élévation du "niveau" du diplôme, proposée par le système de formation, n'est pas forcément la réponse qu'attend le chef d'entreprise pour acquérir ou renouveler les compétences dont il estime avoir besoin¹⁹. Elle n'exempte pas le jeune d'une "mise à l'épreuve", au cours de laquelle il recherche sa confiance et sa reconnaissance. De même, la légitimité est à acquérir auprès des collectifs d'ouvriers professionnels en place, d'autant plus que l'insertion au niveau "supérieur" vient contrarier les règles classiques de promotion et leurs possibilités de progression. Enfin, on ne peut faire abstraction des exigences demandées aux entreprises pour participer à la formation des jeunes au niveau du bac pro ou du BTS, en termes par exemple de "tutorat" et d'interactions avec les établissements de formation... Bref, ces investissements en nouvelles "références" et pratiques demandent du temps pour s'élaborer et sont difficilement réalisables d'un coup dans toutes les entreprises du secteur. L'enjeu lié au recrutement de personnes formées au niveau "supérieur" va donc au delà des problèmes classiques de choix et d'intégration. Il suppose que le garage modifie son système de gestion et de références.

De fait, l'espace d'accueil et de professionnalisation au niveau "supérieur" a de grandes chances de demeurer limité et principalement localisé dans les grandes et moyennes unités. Pour l'instant, la situation reste encore brouillée et incertaine : la question est à la fois plus "neuve" - car il s'agit de s'appuyer sur une offre de formation professionnelle en cours de reconstitution - et plus "complexe" - car il s'agit de repenser des habitudes de qualification, de recrutement, de promotion bien ancrées dans les représentations et les pratiques. Jusqu'à maintenant, les nouveaux emplois de techniciens et d'agents de maîtrise n'ont pas coïncider, en tout cas, avec la construction de cet espace d'insertion au niveau "supérieur". Bien qu'un accès direct ou quasi direct soit maintenant possible avec les formations professionnelles de niveau "supérieur", les entreprises reconnaissent qu'elles ont encore recours, au moins en partie, au jeu des mobilités promotionnelles ouvrières pour pourvoir ces emplois en développement. La préférence pour le recrutement interne d'ouvriers professionnels expérimentés lors de la création du poste de "coordinateur technique" au sein des concessions du réseau Renault il y a quelques années en est un bon exemple.

En termes de réflexions et d'actions "stratégiques", la branche se doit ainsi de contribuer à une meilleure maîtrise du développement des formations de niveau "supérieur" (notamment des bacs pros). Cela concerne les flux de formés, car ceux-ci explosent alors que l'espace d'insertion reste réduit et que les formations en jeu souffrent encore d'un manque global de (re)connaissance. Comment faire en sorte que le système de formation - en particulier les lycées professionnels - ne devance pas trop rapidement le système d'emploi ?

Cet enjeu de régulation des flux au niveau "supérieur" se révèle d'autant plus crucial que les formations de niveau V continuent à avoir un sens pour la professionnalisation ouvrière. Une grande partie du renouvellement de la main-d'oeuvre qualifiée, notamment pour les métiers de carrossier ou de peintre, se fera encore par la voie de l'apprentissage classique. L'attention à la "qualité" des formations de niveau V, à leur capacité à être toujours légitimées par les entreprises et à constituer un bon tremplin pour l'accès aux formations de niveau "supérieur", s'impose dès lors comme une autre priorité d'action.

¹⁹ Le chef d'entreprise dira éventuellement qu'il a des "besoins" en des compétences plus "pointues" mais ne recrutera pas forcément des jeunes formés au niveau "supérieur".

4 - DES SCÉNARIOS POUR L'AVENIR

Future place attribuée aux jeunes, modes de recours aux différents dispositifs et filières de formation, reconstruction éventuelle des espaces de professionnalisation : ces questions se posent et se traitent distinctement au sein d'un secteur aussi hétérogène et atomisé que la réparation automobile. 68 000 entreprises (enquête annuelle d'entreprise 1990 [EAE]), de dimension et de "métier" différents (concessionnaires, agents de marque, mécaniciens "indépendants", carrossiers, stations-service, néo-spécialistes de la réparation automobile,...), usant de pratiques spécifiques en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, se répartissent les 400 000 emplois du secteur. Avec l'accélération des mutations technologiques et économiques, les situations d'entreprises se transforment et se diversifient, et les problèmes d'emploi et de formation prennent des sens singuliers. La disparité sectorielle se renforce et justifie le dépassement d'une simple vision générale et globalisante. En tant que phase clé de la prospective, **l'imagination des avenir possibles** - c'est-à-dire l'élaboration de scénarios destinés à nourrir les réflexions et les négociations des acteurs²⁰ - passe donc par une différenciation opératoire et outillée des entreprises.

La **taille du garage**, mesurée en effectifs, est un premier critère pour lequel la branche peut mobiliser des outils et données statistiques (Unedic, enquêtes annuelles d'entreprise, fichier Siren de l'Insee, propres données). Il s'avère pertinent au vu de cette double particularité du secteur : son atomisation (68 000 entreprises avec ou sans salarié, dont 96 % avec moins de 20) et la relative concentration de ses effectifs salariés (42 % des salariés dans les 4 % restantes, de 20 salariés et plus) (EAE)²¹. En outre, les questions d'emploi et de formation se révèlent habituellement tributaires de la taille du garage : avec 73 % des apprentis du secteur en 1992-93 (source : Ministère du Travail), les entreprises de moins de 10 salariés se caractérisent par un mode de gestion de la main-d'oeuvre par le marché du travail plus prononcé qu'ailleurs.

Les mutations de l'emploi diffèrent aussi en fonction du facteur dimension. Sur longue période, l'évolution apparaît plus favorable pour les petits garages. Alors que l'emploi salarié total reste quasiment stable (- 0,2 % en croissance annuelle moyenne entre 1981 et 1992), l'emploi salarié est en forte augmentation dans les établissements de moins de 20 salariés (+ 12 % entre les deux dates) et décroît sensiblement dans les établissements d'au moins 20 salariés (- 16 %) (Unedic). La croissance est accusée pour les établissements de 5 à 9 salariés, et la décroissance touche fortement ceux de plus de 50 salariés. Cependant, la tendance à la baisse observée pour les grands garages s'explique par des capacités financières supérieures qui leur permettent de réaliser des investissements plus importants et d'obtenir les gains de productivité les plus élevés.

Afin de distinguer clairement les "petits" et les "grands" garages et de questionner leurs transformations spécifiques, nous opposons ci-après les entreprises de moins de 20 salariés à celles d'au moins 20 salariés et plus. Même si cette définition tranchée de "seuil" est à l'évidence approximative, c'est la limite retenue par l'Insee pour identifier et étudier les "petites entreprises" du commerce et des services²². Appropriée aux caractéristiques et aux dynamiques du secteur, elle a surtout le mérite d'être pédagogique, en confrontant la situation et les pratiques des petites unités (notamment les unités artisanales, de moins de 10 salariés) et

²⁰ Le scénario est un outil au service des acteurs, fonctionnant comme un récit élaboré pour "*stimuler l'intuition, aider à comprendre et conduire une action efficace*"; cf. P. Schwartz, La planification stratégique par scénarios, in Futuribles, Mai 1993.

²¹ cf. Insee Résultats, Les entreprises des services en 1990, n°52-53/1, Décembre 1992.

²² cf. B. Savoye, Petites entreprises de l'artisanat, du commerce et des services, in Insee Résultats, n°185-186, collection Système productif, n°48-49, Avril 1992.

celles des unités plus importantes (notamment les grandes concessions et succursales de constructeurs d'au moins 50 salariés).

Trois scénarios pour les grands garages

Compte tenu d'investissements et d'efforts en rationalisation du travail plus accusés, les grands garages (140 000 emplois salariés ; 3 300 établissements (Unedic)), alliant pour la plupart des activités de vente et d'après-vente automobile, connaissent les changements les plus importants dans la structure des emplois et des qualifications. Nos visites dans ce type d'entreprise ont montré que leurs organisations du travail s'orientaient vers une bipolarisation marquée des équipes d'intervention, entre un groupe d'ouvriers spécialisés ou polyvalents qui voit ses effectifs diminuer, et une population croissante d'agents de maîtrise et de techniciens d'atelier qui les coiffent. Bref, **vers une néo-taylorisation accrue.**

Avec cette croissance des emplois intermédiaires d'atelier, les grands garages apparaissent bien comme les "lieux" où émergent et s'expriment les besoins les plus sensibles dans les nouvelles qualifications, et où **la question de l'espace potentiel d'insertion pour les jeunes formés au niveau "supérieur"** est la plus ouverte. Si l'espace est amené à croître, ses contours et sa place à-venir restent à vrai dire indéterminés. Trois scénarios, renvoyant à des modes spécifiques de gestion des qualifications et des recrutements, se dégagent et peuvent finalement réduire cette incertitude. Au cours des années à venir, aucun n'est à exclure, bien qu'il soit probable que l'un des trois s'imposera comme référence dominante.

a) Le premier scénario, celui qui semble se manifester le plus fréquemment aujourd'hui, limite les possibilités effectives d'insertion des jeunes formés au niveau "supérieur". Dans ce scénario, **les pratiques promotionnelles traditionnelles fondées sur l'expérience acquise en situation de travail se maintiennent.** Même si elle se réduit, du fait de l'amélioration de la productivité et de la moindre mobilité externe des personnels, l'insertion au niveau V se poursuit. L'entreprise forme et/ou embauche des jeunes de niveau "supérieur", mais dans une proportion encore restreinte. Pour pourvoir les (nouveaux) emplois de techniciens, elle a également recours aux ouvriers en place, formés le plus souvent au niveau V et ayant acquis leur qualification par l'expérience. Ce scénario accorde donc toujours le même crédit à l'expérience face au diplôme. Il suppose d'être accompagné par un important effort de formation continue, une possibilité étant donnée aux ouvriers de passer dans la catégorie émergente des techniciens. Il signifie aussi que se ralentisse le développement des formations de niveau "supérieur" en termes de sections et de flux. En effet, avec ce scénario, si ce développement continue au rythme présent, des difficultés d'insertion dans le secteur pourraient surgir pour les jeunes concernés.

b) Au second scénario, on fera correspondre **la thèse classique de "déqualification-surqualification" dans ce qu'elle a de plus fort.** Ici, la logique de néo-taylorisation est poussée à l'extrême. Les filières promotionnelles et "qualifiantes" ouvrières disparaissent ; les pôles "qualifié" et "déqualifié" se gèrent distinctement et s'alimentent en main-d'oeuvre à profil différent. Le pôle "déqualifié" se compose d'actifs formés au niveau du CAP ou du BÉP et bloqués dans leur évolution de carrière. Il reste pourvu par de la main-d'oeuvre formée à ce niveau, mais les probabilités d'intégration diminuent (gains de productivité, arrêt des promotions internes) et se réduisent à des emplois précaires. Le pôle "surqualifié" n'a plus recours au vivier interne, mais aux jeunes formés au niveau "supérieur". Eux-seuls peuvent prétendre accéder aux emplois de techniciens, et par là même aux emplois de la maîtrise à plus long terme. Contrairement au scénario précédent, se pose la question de la capacité de la branche à développer une offre suffisante de formation au niveau "supérieur" et, surtout, à la faire reconnaître par les grands garages, sinon à l'élaborer en commun.

c) Le troisième scénario se base de nouveau sur un recours prioritaire aux jeunes formés au niveau "supérieur", mais cette fois ci en cassant explicitement le lien entre le diplôme et l'emploi occupé. Ce scénario de **dé-liaison formation-emploi** s'appuie sur les nouvelles formations, mais n'accorde pas une réelle valeur aux titres. Les publics formés au niveau V étant catalogués a priori comme de trop bas niveau scolaire, on recrute uniquement des jeunes certifiés au niveau "supérieur", et ce quel que soit l'emploi à affecter. On retrouve là une attitude bien répandue en France : la propension à privilégier le niveau de diplôme le plus élevé lors de l'embauche et donc la sélection opérée par l'école, au détriment du contenu de la formation. Au total, il y a désarticulation entre la formation et l'emploi car les jeunes titulaires d'un diplôme de niveau "supérieur" occupent les emplois habituellement réservés aux jeunes formés au niveau du CAP ou du BEP. Les entreprises détournent les règles de la convention collective et généralisent le déclassement à l'embauche, éventuellement sous la forme d'un maintien en situation de formation-insertion. L'offre de formation risque alors d'évoluer plus vite que le système d'emploi, par rapport non plus à la quantité d'emplois disponibles, mais à la qualité des emplois offerts, c'est-à-dire aux formes et rythmes de transformation des organisations du travail. L'enjeu pour la branche sera d'éviter ce risque de déstabilisation du système de formation, avec ce qu'il entraîne en termes de frustrations et de dévalorisation du niveau V comme du niveau "supérieur".

Deux scénarios pour les petits garages

Les petits garages (200 000 salariés et 96 % des unités du secteur) paraissent, à première vue, moins touchés par les mutations. A l'opposé des grands garages, la dynamique d'emploi s'y montre globalement positive en longue période. L'atomisation du secteur perdure et aucun signe avant-coureur de concentration structurelle ne se laisse percevoir. Au cours des dernières années, l'artisanat résiste notamment plutôt bien, avec des effectifs quasiment inchangés et toujours importants (61 000 en 1990 [RGPI] et un nombre d'unités stabilisées autour de 56 000 depuis 1987²³). Pour les prochaines années, se pose néanmoins le problème de savoir si, faute d'investissements comparables aux grands garages, cette situation d'apparence favorable va pouvoir se maintenir, et avec elle ces pratiques de formation-recrutement axées sur un usage intensif des formations classiques de l'apprentissage et rattachées étroitement au monde des petits garages.

On s'intéresse ici aux garages "traditionnels". Certes, ils se caractérisent par une forte hétérogénéité en termes d'activité, que l'on embrasse plus difficilement que les grands garages: garages spécialisés en mécanique, en carrosserie ou en électricité, ou "polyvalents", garages ayant ou non une activité complémentaire de vente de véhicules et/ou de carburants, garages représentant une marque spécifique ou "multimarques",... Mais ils ont la particularité de se confronter aux mêmes problématiques stratégiques : tandis que l'électronique embarquée se développe, que se spécifient en partie les moyens de diagnostic en fonction des marques de véhicules et que se contracte en volume le marché de la réparation automobile, ils doivent faire face à une "offensive" des grands garages qui disposent de moyens supérieurs pour investir puissamment et rapidement dans ces nouvelles technologies, ainsi que dans le développement et la formation des compétences. Ils s'exposent aussi plus fortement à l'expansion de cette nouvelle concurrence que constituent les néo-spécialistes de la réparation rapide (positionnés sur les créneaux rentables de la réparation) et les centres-auto (qui prennent une part croissante du marché de la distribution des pièces et accessoires)²⁴.

²³ cf. Assemblée permanente des chambres des métiers, Chiffres clés. Réparation automobile, in Téléx métiers APCM, n°20, 31 Mai 1993.

²⁴ Ces nouveaux concurrents sont souvent pareillement de petite dimension mais restent éloignés des formations traditionnelles aux métiers de la réparation automobile : ils n'ont pas la possibilité, entre autres, de conclure des contrats d'apprentissage dans le champ correspondant.

S'agissant du devenir de leurs pratiques de recrutement, la question pertinente pour l'horizon 2000 n'est donc plus de réfléchir uniquement sur la place des formations de niveau "supérieur". Il est très probable que l'espace d'insertion relatif à ces formations y soit sans commune mesure avec celui escompté pour les grands garages. Les freins financiers et "culturels" à un recours massif au niveau "supérieur" par le secteur, déjà évoqué (cf. supra), s'amplifient pour les petites entreprises²⁵. La question prospective que la branche doit se poser à propos du devenir de l'emploi en leur sein concerne ni plus ni moins l'enjeu stratégique qui les anime aujourd'hui : **la viabilité de leurs (re)positionnements sur les marchés de la réparation automobile**. Deux scénarios, non exclusifs l'un de l'autre, donnant à voir une certaine contextualisation des besoins en recrutement, sont alors concevables pour imaginer la place des petits garages dans le secteur.

a) Le premier scénario concerne probablement les garages les plus fragilisés par les mutations, ceux aux ressources les plus réduites et comptant généralement moins de cinq salariés. Ils ne peuvent investir suffisamment en équipement et en formation du personnel. Ils cherchent donc à **se cantonner dans les opérations de base et les interventions courantes** : vidanges, pots d'échappement, pneus, etc., et font appel à des garages plus outillés pour les opérations "complexes", nécessitant un équipement et des compétences spécialisés. Ce faisant, ils entrent en concurrence avec les néo-spécialistes et les centres-auto, plus compétitifs (en termes de prix) et plus "visibles" sur le marché (bénéficiant d'une communication homogène gérée dans le cadre d'un réseau). On peut de ce fait s'attendre à une diminution prochaine de leur nombre. Nombreuses sont d'ailleurs les études sectorielles qui établissent un tel diagnostic²⁶. Cependant, il faut s'attendre également à leur maintien dans les zones où ils restent assez peu concurrencés et/ou peuvent encore mobiliser et faire reconnaître leurs savoir-faire : les zones rurales, en tant que zones offrant un potentiel de marché insuffisant pour justifier l'implantation d'un néo-concurrent, et les zones portuaires et les banlieues des grandes villes, en tant que lieux de trafics ou de casses de voitures. L'emploi diminue toutefois significativement. Les recrutements de jeunes, par la voie principale de l'apprentissage au niveau V, sont donc en baisse et remplissent encore plus une fonction d'ajustement qu'à l'accoutumée. Pour le compte des entreprises qui adoptent ce scénario, il appartient à la branche de gérer le reflux tout en veillant au maintien d'une offre suffisamment pourvue en effectifs et disséminée partout sur le territoire, notamment dans les zones rurales.

b) Le second scénario a trait aux entreprises disposant des ressources financières, humaines et organisationnelles pour **investir efficacement dans les nouvelles technologies de maintenance, en formation-recrutement et en formation continue**. Il s'agit d'un positionnement qui permet de se différencier des nouveaux concurrents en termes de "qualité" et de tenir la dragée haute aux grands garages en étant capables d'assurer tout ou partie des diagnostics et des interventions sur les systèmes électroniques des véhicules. Dans ce scénario, les formations et les embauches de jeunes au niveau V ne sont pas mises en cause. Contrairement aux grands garages, les pratiques traditionnelles de construction et de reconnaissance des compétences restent pleinement légitimées. Le potentiel d'insertion au niveau "supérieur" se réduit pour l'essentiel à ces emplois d'"hyperspécialistes" propres aux garages spécialisés sur un créneau "complexe" (comme dans le domaine de l'injection électronique) ou concerne les fils ou les salariés d'artisans qui se préparent à reprendre leur affaire. L'insertion passe de préférence par le recours à une formule d'apprentissage ou d'alternance, autant pour des contraintes de fonctionnement que pour des motifs de légitimité et de reconnaissance. Les chefs d'entreprise soulèvent néanmoins le problème des publics orientés vers les formations de niveau V : ils leur attribuent de moins en moins les "qualités"

²⁵ Ajoutons que 80 % de l'activité d'entretien et de réparation se trouvent aujourd'hui banalisée, ce qui, dans un garage de petite taille, laisse un trop petit volume d'interventions justifiant le recours à des personnes "surqualifiées" et bien rémunérées d'emblée (dans l'hypothèse d'un respect de la convention collective par l'entreprise).

²⁶ Par exemple, une étude est allée jusqu'à prévoir le retrait d'un garage artisanal sur trois ou quatre d'ici 1995 à l'an 2000 ; cf. Chambre des métiers de l'Ain, Pistes pour un développement de l'artisanat dans la réparation auto, rapport, 1990.

qu'ils jugent indispensables pour apprendre le métier et évoluer avec lui. Ce faisant, ils déclarent que leur principal souci est de pouvoir renouveler la main-d'oeuvre qualifiée de leur entreprise. Avant la construction d'une offre de formation au niveau "supérieur", l'objectif prépondérant de la branche pour ce scénario est donc d'améliorer les formations de niveau V.

Hors des réseaux, point de salut ?

Le facteur taille reste insuffisant pour embrasser efficacement toute l'hétérogénéité des contextes et trajectoires des petits garages (cf. supra). Bien que l'effet "taille" soit réel et constitue une entrée analytique intéressante, fonder exclusivement la politique de formation de la branche sur une opposition entre petits et grands garages et entre leur situation respective serait encore trop réducteur pour saisir la diversification concurrentielle en cours et la contextualisation croissante des besoins et pratiques de recrutement qui en résulte. En effet, le seul critère de taille ne suffit pas pour distinguer finement les types d'entreprise qui se développent de celles qui sont sur la voie du déclin.

Il s'agit d'aller plus loin dans la prise en compte des spécificités organisationnelles en faisant intervenir un effet structurel complémentaire : **l'appartenance ou non à un "réseau d'entreprises"**²⁷. Cette forme de structure inter-organisationnelle se développe aujourd'hui dans le secteur : certains réseaux émergent, d'autres consolident leur position, et la maîtrise des ressources technologiques, informatives, communicationnelles qui leur sont inhérentes acquièrent une valeur hautement stratégique. On fait donc l'hypothèse d'un **"effet réseaux" sur les qualifications et les recrutements** : ils influencent de plus en plus l'évolution et les formes d'emploi des entreprises. Les mutations de l'environnement, les problèmes d'acquisition de compétences et de recrutement n'ont ni le même impact, ni le même sens, en fonction de cette appartenance ou non. Dans la réparation automobile, au moins trois catégories de réseaux d'entreprises, institués sur le modèle de la "firme-pivot" - une firme confiant à des agents locaux des opérations de distribution et/ou de maintenance - sont identifiables. L'analyse de leurs formes présente l'intérêt de montrer l'influence croissante d'entreprises qui ne font pas partie du secteur, mais qui y jouent un rôle essentiel au vu de leur place privilégiée dans la filière automobile.

a) **Les réseaux de distribution et d'après-vente des constructeurs et des importateurs d'automobiles** restent les plus connus. De nature et d'ampleur divers, ils ont pour point commun de se fonder sur des contrats portant sur des engagements de vente (quotas de véhicules, de pièces détachées) et d'après-vente (services et critères de maintenance). Il faut distinguer **les réseaux "primaires"**, formés des concessionnaires (exclusifs ou non) sous contrat avec le constructeur, de ses succursales et filiales²⁸, et **les réseaux "secondaires"** regroupant les "agents", artisans pour la plupart, liés également à un constructeur mais par l'entremise d'un contrat signé avec un concessionnaire. Bien que leur poids global sur les marchés de la réparation tende à s'accroître, le nombre de garages qui en sont membres

²⁷ Entendons la notion de "réseau d'entreprises" dans un sens non limité aux réseaux de distribution et d'après-vente des constructeurs. Il s'agit d'une forme de structure inter-organisationnelle coordonnant des entreprises qui cherchent à partager et/ou à se procurer des ressources dans le but de se constituer un avantage concurrentiel. Leurs relations sont de nature coopérative et s'inscrivent dans une temporalité dépassant l'habituel court terme économique. L'arrangement s'établit le plus souvent sur une base contractuelle et unit une "firme-pivot" à des agents locaux chargés, pour son compte, d'activités de production, de maintenance et/ou de distribution ; cf. G. Paché, C. Paraponis, *L'entreprise en réseau*, Paris, PUF, 1992.

²⁸ De fait, les grands garages appartiennent quasiment tous aux réseaux primaires.

diminue : la régression est particulièrement forte pour les agents, victimes d'une restructuration engagée par certains constructeurs²⁹.

En fait, ils se confrontent au **renforcement de l'influence des constructeurs sur leurs formes d'organisation et de gestion**. Allongement des périodes de garanties, contrats d'assistance : la fonction après-vente est à présent privilégiée par les constructeurs. Ils en font un élément de base de leur compétitivité. D'où des incitations de leur part pour que les garages du réseau s'équipent en nouveaux moyens de maintenance, d'autant plus fortes qu'ils tendent à différencier à des fins "monopolistiques" la maintenance des véhicules de leur marque (spécification d'une partie des matériels de diagnostic et de réglage). D'où également une attention sur l'évolution des compétences dans ces garages. Ils prescrivent à ce titre de nouvelles organisations du travail qui doivent fonctionner comme des lieux de service de qualité et s'appuyer sur de nouveaux emplois stratégiques de techniciens³⁰. Leur effort consiste surtout à promouvoir la formation continue (mise en oeuvre de programmes et d'infrastructures réservés aux membres des réseaux) et initiale (promotion, voire participation à l'élaboration des formations de niveau "supérieur"). Bien que les garages gardent des marges de liberté, ils influent progressivement sur les décisions de qualification et de recrutement de ces derniers.

b) D'autres réseaux d'entreprises ont émergé et se sont développés ces dernières années. Spécialisés dans la distribution de pièces et d'accessoires ou dans un créneau de la réparation, ils ont à leur tête une société de services ou de grande distribution. **Les réseaux de commerce intégré et de service sont en plein essor**. Le formidable développement des réseaux franchisés des "néo-spécialistes" de la réparation rapide en est une bonne illustration. Leurs principales caractéristiques : un bon rapport qualité/prix, un "style" reconnaissable, un soin apporté à l'accueil des clients, des horaires d'ouverture étendus. Dans ce type de structure, la rationalisation des méthodes et des procédures est extrême, l'accent est mis sur les comportements au travail, et les hommes sont spécialisés et soumis à un fort turnover. On sort ici des représentations qu'on se fait habituellement des métiers de mécanicien et de carrossier. A la limite (hormis le cas particulier des centres de contrôle technique), les entreprises ne recrutent plus forcément des jeunes formés aux métiers de la réparation automobile. Ce qui compte pour elles, ce sont davantage des critères subjectifs et génériques, comme les capacités à accueillir les clients, à être vivace dans le cours du travail,...

c) **Les réseaux fédérés par les équipementiers et les fournisseurs de l'industrie automobile**, autre catégorie en émergence, offrent un cas de figure autrement intéressant. Les entreprises "fédératrices", souhaitant améliorer la rentabilité de leur activité et s'affranchir de la tutelle classique des constructeurs, passent des contrats avec des MRA pour qu'ils les représentent de manière exclusive et assurent le service correspondant à leur produit. Entre le fabricant de peinture et celui d'un équipement électronique, les configurations sont diverses et produisent des incidences spécifiques sur l'emploi et les qualifications des garages. Citons le cas qui va le plus loin, celui des réseaux qui exigent de leurs membres de s'"hyperspécialiser" en termes de positionnement et de compétences : par exemple, le réseau des Bendix center, en matière de freinage, de direction et de suspension, et celui des centres de réglage-moteur Bosch, en matière de mises au point, de réglage et de dépose-repose des équipements électroniques. Le ticket d'entrée dans ces réseaux n'est pas mince : il est exigé des garages d'importants investissements en matériels et en compétences technologiques. A l'instar des réseaux de constructeurs, l'effort demandé en formation continue est considérable. Les

²⁹ L'évolution diffère en fonction des réseaux : régression en ce qui concerne les réseaux des constructeurs les mieux implantés, comme les constructeurs nationaux, mais accroissement pour les réseaux des importateurs étrangers en développement, comme les japonais ou plus récemment les sud-coréens.

³⁰ A l'instar de l'emploi de "coordinateur technique" au sein du réseau Renault.

formations professionnelles de niveau "supérieur" peuvent également y trouver un "lieu" de débouchés.

Avec ce renforcement des réseaux, **la menace pèse sur le devenir des garages qui demeurent ou se retrouvent à l'écart** : des petits garages "indépendants" (MRA, ESA, carrossiers) ou des agents risquant d'être exclus de leur réseau³¹. Comment vont-ils pouvoir s'adapter aux mutations ? En effet, appartenir à un réseau d'entreprises se vit de plus en plus comme un avantage concurrentiel. La montée des exigences des clients, leur infidélité croissante à un garage ou à une marque, l'accélération des mutations technologiques, la diversification et l'accentuation de la concurrence dans un marché de la réparation en stagnation, demandent aux entreprises de se procurer des ressources auxquelles on accède plus aisément dans le cadre d'une structure en réseau : une image de marque qui dépasse la seule réputation locale ; un positionnement stratégique cohérent et clairement affiché ; les structures et les moyens pour faire acquérir aux personnels d'atelier les compétences jugées nécessaires aujourd'hui ; etc.

Accéder aux réseaux précités n'est pourtant pas une option envisageable pour l'ensemble des garages. Les réseaux des constructeurs sont aujourd'hui saturés pour les uns et extrêmement sélectifs pour les autres. Les réseaux de service et du commerce intégré s'éloignent "culturellement" des modèles professionnels des ateliers traditionnels. Les réseaux fédérés par les équipementiers et les fournisseurs de l'industrie automobile offrent des places, mais non sans investissement et sans sélectivité à l'entrée. Une autre perspective, plus pragmatique et moins coûteuse, consiste à créer d'autres réseaux d'entreprises par le biais de stratégies de coopération sur une base professionnelle et/ou locale, mais qui à la différence des réseaux précédents, ne sont plus gérés par une "firme-pivot". Exploitant et solidifiant les habituels liens informels de solidarité qui existent entre les ateliers artisanaux, des regroupements sous la forme de coopératives ou de groupes d'intérêt économique ont ainsi vu le jour ces dernières années. Comme pour les autres réseaux, il faut donc s'attendre à ce que les besoins en qualifications et en recrutements des entreprises adhérentes soient désormais influencés par l'appartenance à de tels (mini)réseaux.

5 - LES SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES

Le diagnostic ci-après s'applique à un niveau plus "tactique" ou plus décentralisé. Si ses principaux éléments (place particulière des jeunes, développement régulé de l'offre de formation au niveau "supérieur", prise en compte "informée" des spécificités organisationnelles) concernent l'ensemble de la branche, la production des réponses formation spécifiques et adaptées aux espaces considérés doit être construite. En effet, les recrutements dans la réparation automobile sont influencés par l'espace ou plus précisément **le territoire** dans lequel ils se produisent. Au delà des particularités organisationnelles (taille, appartenance à des réseaux), les pratiques et les stratégies des entreprises varient également selon les territoires. De même, les caractéristiques structurelles du secteur incitent à tenir compte de cette dimension locale : importance de l'artisanat et donc du critère de proximité ; appel massif à une main-d'oeuvre jeune formée au niveau V et ayant pour aire de mobilité une zone plutôt restreinte ; etc.

Le contexte de la décentralisation de la formation professionnelle et le choix stratégique de la branche de négocier et de conclure des contrats d'objectifs avec les conseils régionaux et l'Etat justifient pareilles approches territorialisées. Cette tentative de régulation régionale de l'offre de

³¹ Certes, des liens de solidarité existent entre eux, des échanges d'informations, de "tuyaux" et de "ficelles" se pratiquent, mais, dépendant de relations inter-personnelles, ils correspondent seulement à des "réseaux de personnes" et non à des "réseaux d'entreprises". En effet, ces derniers perdurent indépendamment des personnes qui gèrent les transactions. Ils reposent sur un minimum d'instrumentation en matière d'échanges d'informations, de modalités de contrôle et d'incitation, et dépassent finalement le cadre purement inter-personnel.

formation en fonction des besoins en main-d'oeuvre et en qualifications des entreprises doit déboucher sur des diagnostics et des formulations d'actions spécifiques. L'enjeu est de **repérer les spécificités régionales de la réparation automobile** et de partir d'elles pour procéder aux négociations et aux ajustements avec les pouvoirs publics régionaux et déconcentrés.

Pour une activité comme la réparation automobile, pratiquée partout en France, les spécificités ne proviennent guère des contenus d'emploi en tant que tels : a priori, on entretient et on répare un véhicule partout de la même manière. Ce type d'information sur les métiers et leur transformation sont mobilisables dans chaque espace régional. Les spécificités apparaissent plutôt d'ordre structurel : elles traduisent, d'une part, les caractéristiques "macro-locales" qui dépassent la seule logique sectorielle (dynamiques socio-économiques de la zone, démographie, traditions et pratiques de formation,...), d'autre part, les caractéristiques structurelles du secteur sur le plan de la zone. Les formes dominantes d'entreprises varient notamment d'une zone géographique à l'autre, en fonction de son degré d'urbanisation. On ne trouve pas d'unités de réparation rapide et de centre-autos, ni de grandes concessions dans les zones à faible densité de population.

Les spécificités structurelles et régionales de la réparation automobile se repèrent à l'aide d'une **méthode de comparaison et d'élaboration de "profils régionaux" qui se fonde sur la construction d'une batterie d'indicateurs** portant sur les structures d'entreprise, d'emploi et de formation, et les caractéristiques des actifs (voir le "profil" établi pour la région Poitou-Charentes en annexe). Seize indicateurs sont proposés au vu des variables jugées pertinentes pour le diagnostic régional à la suite de l'analyse globale du secteur : place des jeunes, poids et évolution des actifs titulaires d'un titre de niveau V et de niveau IV, taille des entreprises, etc. Les régions sont dès lors comparées en fonction de leur "position" sur chacun des indicateurs par rapport à la moyenne nationale et par rapport aux valeurs maximales et minimales atteintes par l'une quelconque des régions. Au delà de la référence à la situation nationale de la branche, on fait donc intervenir les notions de différences inter-régionales et de "classement", ce qui doit favoriser le repérage de plusieurs "possibles" et le passage à la discussion et la négociation avec les conseils régionaux et les rectorats.

La marge des "possibles"

Les spécificités régionales apparaissent effectivement marquées, alors même que la réparation automobile représente l'exemple type d'une activité banale et pratiquée partout en France. Les différences de "profil" ne sont pas négligeables et révèlent des situations en partie traitables spécifiquement. L'hypothèse suivant laquelle le territoire - la région mais aussi par extension sans doute le département et le bassin d'emploi - influence nettement les modes de recrutement, semble confirmée.

Par exemple, la région Poitou-Charentes se caractérise par un poids important des moins de 25 ans dans les effectifs régionaux du secteur (21 %) et une augmentation sensible des actifs titulaires d'un diplôme de niveau V (+ 45,7 %) : deux indicateurs pour lesquels elle obtient les valeurs maximales au plan national. Rien à voir avec la situation en Picardie où les moins de 25 ans sont beaucoup moins représentés (13,8 % des effectifs), où les actifs titulaires d'un diplôme de niveau V augmentent moins rapidement (+ 14,8 %), mais où ceux qui possèdent un diplôme de niveau IV s'accroissent considérablement (+ 50 %). **Les régions se caractérisent donc par des évolutions et des choix dominants de qualifications et de recrutements qui diffèrent significativement.**

Une telle influence des territoires doit être prise en compte, car elle se vérifie sur les principales variables qui traduisent le fonctionnement et les transformations de la gestion de la main-d'oeuvre pratiquée par le secteur : la part des jeunes dans les effectifs, le poids des très petites entreprises, l'importance des formations en apprentissage, le poids des ouvriers non qualifiés et qualifiés, des agents de maîtrise et techniciens, la place des niveaux V et IV, etc. Les problématiques-emploi-formation à traiter, les objectifs à fixer et les moyens à promouvoir en la matière, ne peuvent se considérer comme de simples déclinaisons des questionnements

et des orientations définies au plan national. L'idée d'actions "tactiques" adaptées à chaque environnement régional (comparé à l'ensemble des environnements régionaux) prend ici toute sa signification.

Un non-déterminisme

L'approche régionalisée permet de constater un fait majeur pour la compréhension des pratiques de recrutement : **l'absence de déterminisme des principales caractéristiques structurelles des entreprises sur les modes de formation et d'insertion des actifs**. Des régions présentent des profils structurels analogues - une présence artisanale comparable par exemple - mais usent de modalités différenciées de relation formation-emploi. Le recours aux dispositifs de formation professionnelle n'est pas de la même nature. Cela signifie que des entreprises de même taille ou faisant partie du même réseau, confrontées à des problèmes d'emploi et de formation d'aspect similaire, modulent différemment leurs pratiques de qualifications et de recrutements du fait de leur implantation sur des territoires qui n'offrent pas les mêmes attributs et ressources.

A titre d'illustration, les régions Poitou-Charentes et Languedoc-Roussillon se caractérisent par une présence relativement forte des très petites entreprises - au moins 1/4 des salariés travaillent dans des unités comptant moins de cinq salariés. Toutefois, les structures d'emploi (poids des ouvriers non qualifiés) et de diplôme (poids et évolution des titulaires d'un titre de niveau V et de niveau IV) se révèlent significativement différentes, ce qui renvoie à des choix dominants distincts en matière de qualifications et de recrutements. Même s'il existe un lien entre eux, **la relation n'est donc pas mécanique entre les structures d'entreprise et les modalités de formation et d'embauche**. Ce caractère non mécanique est mis davantage en évidence quand on confronte l'importance respective du recours à l'apprentissage et du poids de l'artisanat. Des régions où l'artisanat est relativement bien implanté, comme Poitou-Charentes (18,1 % des effectifs) et le Limousin (18 %), n'usent pas de l'apprentissage avec la même intensité : les apprentis représentent respectivement 48,2 % et 27,5 % des effectifs inscrits en formation professionnelle initiale.

L'influence du territoire sur les comportements de formation et de recrutement des entreprises est donc avérée pour les métiers de la réparation automobile. **Les traditions, les dispositifs, les politiques au plan régional et les pratiques des établissements de formation, jouent de manière autonome et vont au delà de la seule référence sectorielle**. Elles révèlent donc l'existence d'un non déterminisme de type "branche" des relations emploi-formation. Ainsi, l'approche régionalisée relativise-t-elle la seule prise en compte de l'influence des formes et contextes d'entreprises : on peut imaginer que des entreprises de même taille ou faisant partie du même réseau différencient leurs pratiques de recrutement, compte tenu de leur lieu d'implantation. Cela montre l'intérêt de combiner approche par les entreprises et approche par les contextes régionaux et locaux pour bien comprendre les recrutements dans la réparation automobile. Probablement, cette hypothèse d'un double effet organisationnel et territorial sur les recrutements peut s'étendre à l'ensemble des secteurs.

Le passage à l'action

Les spécificités et les écarts constatés entre les régions n'ont rien a priori de favorables ou de défavorables. Sur tel ou tel indicateur utilisé pour étudier la région, ou sur telle ou telle série d'indicateurs mis en relation, il n'y a jamais a priori une "avance" ou un "retard" de la région qu'il s'agirait de consolider ou de combler impérativement : il y a seulement une position à questionner, à interpréter, et sur laquelle il est éventuellement judicieux de braquer les projecteurs. Comment joue-t-elle, en interaction avec les autres positions constatées, sur les besoins en main-d'oeuvre et en qualifications des entreprises ? Faut-il chercher à l'améliorer ? De quelles marges de manoeuvre dispose-t-on en formation pour répondre à cet objectif d'amélioration, et l'anticiper positivement ? Au vu des caractéristiques des autres régions, quelles sont les marges de "possibles" ?

On entre là dans **la phase d'interprétation du diagnostic, d'imagination des avenir possibles et de négociation entre le conseil régional, le rectorat et la branche**. Les spécificités s'apprécient collectivement selon leurs contextes d'action (intervention des éléments "macro-régionaux" de type économique et institutionnelle) et de leurs habitudes et modes de coordination (capacités à coopérer et à user d'un langage commun). La phase-clé de la démarche - la négociation des objectifs à fixer et des moyens à mettre en oeuvre - peut ainsi s'amorcer. Des propositions d'actions sont formulées par la branche, sinon par les autres acteurs, et négociées pour figurer dans les contrats d'objectifs.

Conclusion :

Vers un observatoire de branche "informé"

Au total, ce qui compte dans cette démarche d'analyse et de prospective des recrutements, c'est qu'elle génère de l'action, tant au plan "stratégique" qu'au plan "tactique". Son intérêt dépend de sa capacité à produire un diagnostic qui permette de construire un accord entre les acteurs sur l'essentiel : des priorités (par exemple, veiller au développement de l'offre de formation professionnelle de niveau "supérieur" au regard de la vitesse de transformation du secteur), sinon des valeurs et des principes communs d'action.

Cependant, son efficacité est également tributaire de sa pérennité : le diagnostic n'est évidemment pas statique dans le temps et suppose de faire sans cesse l'objet de discussions et de réévaluations avec les partenaires pour produire l'accord. Cela pose la question de **l'appropriation de la démarche par la branche**, de son intégration aux activités de gestion de la formation de cette dernière.

Au delà d'une collecte ponctuelle de tout un ensemble d'informations sur l'emploi et la formation, au delà de la rédaction d'un simple rapport d'étude et au delà des occasions de réflexion et de discussion qu'il est susceptible de générer, l'intervention est bénéfique pour la branche si elle passe aussi (et peut-être surtout) par la constitution de ses propres outils et savoir-faire en matière de diagnostic. A ce titre, rendre la démarche opérationnelle et légitime aux yeux des partenaires supposent un investissement s'inscrivant dans la durée : la mise sur pied d'un appareillage d'observation des évolutions dans les champs de l'emploi et des qualifications au sein de la réparation automobile, et le développement de l'expertise correspondante.

Un tel "observatoire" de branche - dont le montage a fait actuellement l'objet d'une convention ANFA-Céreq - ne saurait avoir pour unique et confortable tâche de produire des données tous azimuts, comme tendent à le faire dans un autre registre institutionnel les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation : nous pensons qu'il doit servir d'instrument de pilotage de la formation au niveau de la branche en produisant de l'information ayant une valeur "stratégique" ou "tactique". Il doit fonctionner comme un véritable système d'information et de veille au service d'un management de branche.

En l'état présent du diagnostic et des sources disponibles, trois pôles d'information mériteraient aujourd'hui d'être développés et gérés dans le cadre de cet observatoire pour approfondir la connaissance de l'objet "recrutements" de la branche.

- une observation permanente des transformations de l'emploi, par le biais de "monographies", pluri-organisationnelles et répétées dans le temps, dans la mesure où les situations actuelles restent encore peu stabilisées du fait de l'accélération des mutations.

- la mise en place d'un dispositif de repérage statistique et de connaissance des différents types d'entreprise du secteur, et notamment des différents réseaux, car aucune source ne fournit précisément les informations correspondantes (évaluation du nombre d'unités par type de structure et surtout évaluation des effectifs concernés).

- l'affinement de l'approche régionalisée, par l'intermédiaire d'une réflexion sur les indicateurs employés et la réalisation d'une analyse complémentaire plus synthétique (construction d'une typologie d'espaces régionaux), dans le but de renforcer la capacité d'expertise et de négociation des acteurs de la branche.

Ce travail sur les recrutements de la réparation automobile devient finalement plus méthodologique et maïeutique qu'analytique. Nous estimons à cet égard que les branches - les principales interlocutrices pour cet objet "recrutements" - ont davantage besoin d'instrumentation "intelligente" que de données raffinées mais produites par des modèles intransférables et inappropriables par les acteurs. Cela pose la question de l'utilité sociale des démarches d'analyse et de prospective des recrutements. A quoi cela servirait-il d'améliorer à l'infini la connaissance d'un phénomène si les acteurs sociaux qui le gèrent véritablement n'ont pas les moyens de s'en approprier le sens ?

• • • ANNEXES • • •

Tableau 1 : Les jeunes, une place prépondérante dans la mobilité

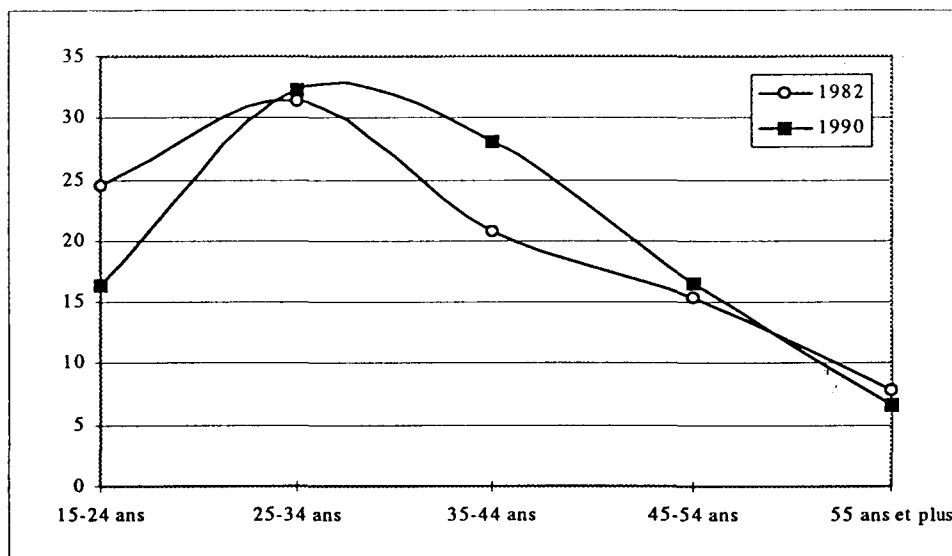
	Commerce et réparation automobile	Services marchands	Industrie
Poids des - de 25 ans, 1990 ¹	16,40%	12,80%	10,70%
Poids annuel moyen des - de 25 ans dans le stock (1983/1991) ²	19,60%	13,70%	11,30%
Poids annuel moyen des entrées des - de 25 ans dans l'ensemble des entrées (1983/1991) ²	52,50%	37,40%	42,10%
Poids annuel moyen des sorties des - de 25 ans dans l'ensemble des sorties (1983/1991) ²	35,60%	24,90%	19,50%

¹ INSEE, recensement général de la population, 1990

² INSEE, enquêtes-emploi, série 1983-1991, traitement Céreq 1993

Graphique

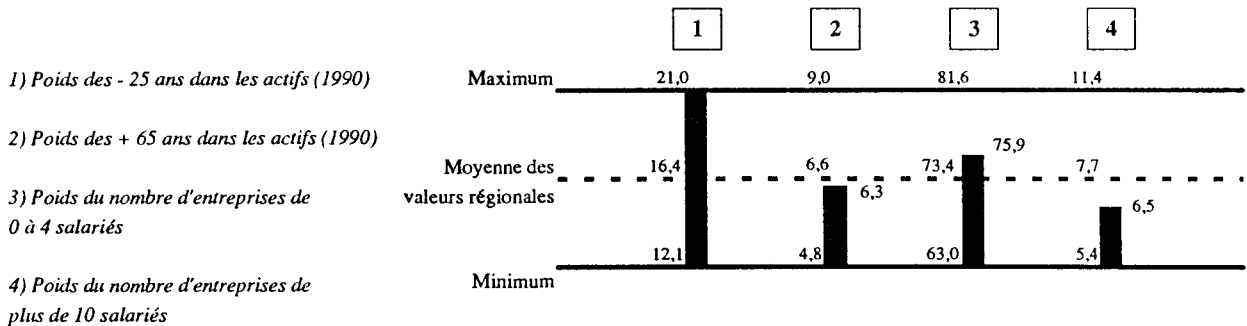
Evolution des effectifs occupés du secteur par tranches d'âge entre 1982 et 1990



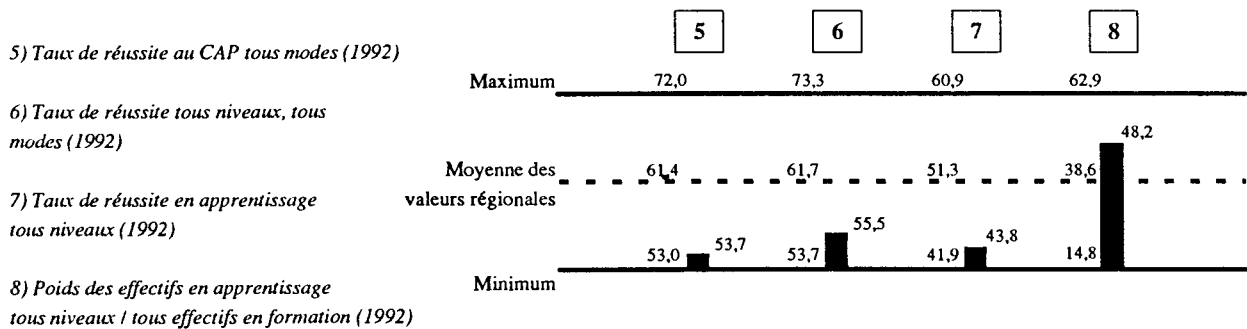
Source : INSEE, recensements 1982 et 1990, traitement Céreq

POITOU-CHARENTES

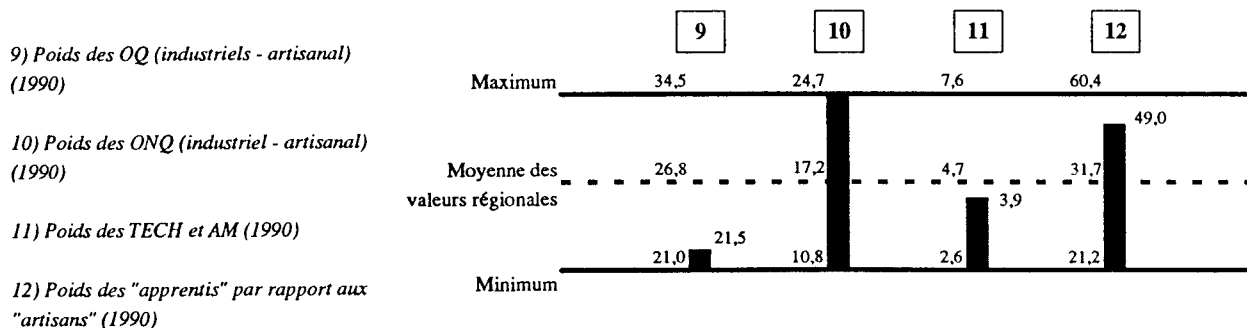
*Indicateurs "démographiques" (1 et 2) (ensemble des actifs)
Structures d'entreprise (3 et 4)*



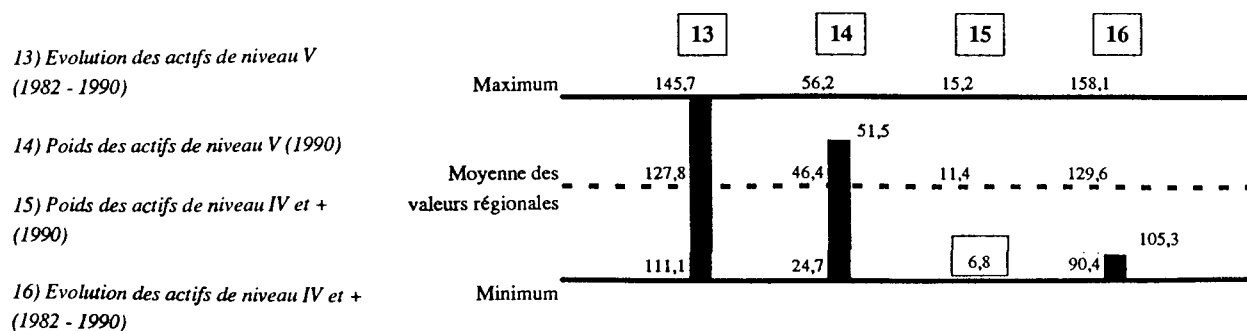
Appareil de formation (session de 1992)



Structure d'emploi (ensemble des actifs)



Caractéristiques de formation des actifs



MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Jocelyne BARREAU, Jean-Yves MENARD
(Université Rennes 2)

Résumé :

La modernisation des entreprises publiques françaises peut se conceptualiser comme le passage d'un modèle bureaucratique d'organisation à un modèle post-bureaucratique. Ce "changement radical" prend une forme différente selon les organisations en fonction de leur stratégie d'adaptation à l'environnement, de leurs structures, de leur culture, et des règles du jeu dans les rapports sociaux.

Dans ce cadre conceptuel, le recrutement externe et interne constitue un bon terrain d'analyse des politiques de changement organisationnel et de ses difficultés de mise en place.

Cette communication portera sur un aspect d'une recherche empirique pluri-disciplinaire (socio-économie, psycho-sociologie) menée en 1991 et 1992 pour l'Institut de Développement du Management Public auprès de quatre entreprises publiques : la Poste, France Télécom, la SNCF et EDF-GDF.

VERS UNE GESTION POST-BUREAUCRATIQUE

Il faut tout d'abord brosser les grands traits de ce que l'on appelle (ex. Crozier, 1989) l'organisation "post-industrielle", qui peut prendre des appellations différentes dans l'industrie (organisation post-taylorienne, ex. Coriat 1992) et dans les services (organisation post-bureaucratique, ex. Carlzon 1986).

Le titre parle de gestion "post-bureaucratique", parce que justement les entreprises dont il est question se considèrent de plus en plus comme des entreprises de service. Ce sont même des entreprises de service public, ce qui accroît l'intérêt d'une analyse en terme de changement de modèle organisationnel, car un des enjeux de la "modernisation" est justement l'abandon d'une conception "fonction publique" empruntant sa logique au modèle wébérien de la bureaucratie.

Dans le cadre de l'approche socio-technique qui est la mienne, on peut prendre comme point de départ la fameuse distinction établie par Tom Burns (1961) entre structure mécanique et structure organique.

La structure organique correspond à une organisation ouverte, s'adaptant aux changements de son environnement (métaphore du vivant). Cette irruption des contraintes externes conduit à mettre en place des structures souples et à rechercher un fonctionnement réactif.

La turbulence actuelle de l'environnement des organisations conduit à pousser la logique de l'adaptabilité jusqu'au bout, comme condition essentielle de la compétitivité, et à organiser ainsi l'entreprise sur une logique de commande (et non plus de produit) avec un pilotage par l'aval (par la demande et non plus par l'offre). On appelle cela aussi l'orientation-marché ou l'orientation-client, car la satisfaction du client est considéré comme l'objectif prioritaire de la stratégie, ce qui peut prendre la forme d'une démarche "qualité totale", mais il faut de toutes façons "penser à l'envers", organiser la production interne en fonction des besoins du client.

Ce changement de stratégie et de logique de fonctionnement suppose des transformations importantes pour pouvoir assurer la flexibilité et la réactivité nécessaires. Les structures deviennent plus plates, avec moins d'échelons hiérarchiques, et l'on décentralise au plus près des hommes de terrain, c'est-à-dire de ceux qui perçoivent les besoins du client et peuvent les traiter immédiatement. Il faut donc "renverser la pyramide" et considérer l'ancien exécutant -petit rouage sans importance facilement remplaçable- comme un acteur central pour qui la hiérarchie devient le support, l'aidant à fournir une meilleure prestation au client.

On comprend que dans une telle perspective -encore largement théorique !- les agents de base doivent à la fois changer de rôle (ce qui se traduit par le leitmotiv des dirigeants sur les nouvelles exigences d'autonomie et de responsabilité), mais également de qualification (émergence d'un modèle de compétence, voir par ex. Zarifian, 1988, ou Ménard 1993).

LA GRH ET LE RECRUTEMENT COMME INDICATEURS ET COMME LEVIERS

Si on part de cette modélisation, on peut observer dans les entreprises publiques un certain nombre de manifestations de ce "changement radical" (voir Encadré), qui touche entre autres les modes de GRH, et tout particulièrement le recrutement externe et interne.

Il est frappant pour qui fait une étude comparative d'observer les convergences des préoccupations et des solutions apportées.

Cela ressort bien en synthétisant l'information dans des tableaux, qui montrent successivement les caractéristiques communes au plan de l'entreprise et du personnel, puis la manière dont les changements dans le management de ces entreprises se traduisent en matière de GRH et de recrutement.

Dans le tableau 1, on a résumé les caractéristiques communes aux quatre entreprises publiques, telles qu'elles existaient à la fin de la décennie 1980-90. Il est certain que cette "photographie" fige des évolutions qui agitaient ces entreprises depuis plus ou moins longtemps. Ces caractéristiques sont déjà obsolètes pour EDF-GDF, qui a amorcé depuis 10 ans son changement radical, alors qu'il faut attendre la Réforme des PTT (fin 1990, mais qui ne sera achevée qu'en 1994) pour que la modernisation se mette -significativement et brutalement- en route dans les deux entreprises créées.

TABLEAU 1
Caractéristiques communes des 4 entreprises jusqu'en 1991

FACTEURS COMMUNS

- Entreprises Publiques (EPIC ou administrations)
- Statut "fonction publique" ou apparenté
- Monopoles publics
- Très grandes entreprises (800 000 personnes en 1990)
- Caste dirigeante issue des mêmes Grandes Ecoles d'ingénieurs
- Histoire marquée par les grandes réalisations techniques

EVOLUTIONS COMMUNES RECENTES

- Autonomisation par rapport à la Tutelle (contrats de plan)
- Recherche de l'équilibre financier -recherche d'un désendettement
- Orientation commerciale et "logique d'entreprise privée"- "déperéquation tarifaire"
- Remise en cause du Monopole - environnement plus instable
- Evolution des attentes des clientèles
- Modification des attentes des personnels (rôle de grandes grèves dans modernisation)

SOLUTIONS STRUCTURELLES COMMUNES MISES EN PLACE

- Diversification (filialisation, participations, exportation, nouveaux produits-services)
- Décentralisation (pouvant aller jusqu'à la suppression des directions régionales)
- Décloisonnement des grandes Fonctions
- Autonomie des unités
- Structures commerciales renforcées
- Développement d'une démarche objectifs/résultats type DPO
- Contractualisation des rapports à tous les niveaux

CARACTERISTIQUES GRH

- Statut du personnel protecteur
 - garantie d'emploi à vie
 - règles de carrière et de travail définies dans le moindre détail
 - rôle décisif des organisations syndicales (commissions paritaires, oeuvres sociales)
- Recrutement interne très supérieur au recrutement externe (Marché du travail interne actif)
 - réductions d'effectifs (875 000 en 1982, 785 000 environ en 1993)
 - règle de primauté de la mobilité sur le recrutement
- Décentralisation de la GRH
- Double gestion de l'emploi (cadres/non cadres) : décentralisation recrutement non-cadres
- Gestion "quantitative" du personnel
 - qualification formelle (concours, ancienneté, parfois diplôme, voire expérience)
 - gestion des grades ou proche
 - avancement presque automatique sur règles formelles
 - multiplicité des catégories et des grades (ex PTT 111 grades)
- Importance de la formation professionnelle continue (souvent supérieure à 8 % M.S.)

Ces caractéristiques relèvent encore largement d'une "gestion bureaucratique", même si l'on voit que sur plusieurs points, on commence à s'en écarter. C'est dans la gestion du personnel que c'est le moins net¹.

Autour des années 1990, le mouvement de changement s'accélère, notamment dans les deux nouvelles entreprises que sont France Télécom et La Poste qui ont en quelque sorte pris du retard sur les deux autres. La convergence des mutations observables dans les 4 entreprises est très remarquable, au point que l'on puisse effectivement parler d'un "modèle post-bureaucratique" de référence.

Dans le tableau 2, on montre comment le modèle post-bureaucratique décrit au début de l'exposé se manifeste, en essayant d'établir les liaisons (plus ou moins directes, évidemment) entre la stratégie managériale et les mesures de gestion des ressources humaines. Bien entendu, il faut faire la distinction entre *la carte* (le prescrit) et *le territoire* (le réel) : sont présentés ici les grands axes de la politique engagée des entreprises ; la réalité peut s'en éloigner !

TABLEAU 2 : Liaisons observées entre stratégie managériale et modalités de la GRH

MANAGEMENT	GRH et RECRUTEMENT
Autonomie des unités décentralisées	⇒ gestion de l'emploi décentralisée ⇒ recrutement local ⇒ mobilité contrôlée par les unités ⇒ carrière gérée sur place
Démarche objectifs/résultats <ul style="list-style-type: none"> • recherche de l'équilibre financier • logique de résultats (# de moyens) 	⇒ réduction d'effectifs ⇒ chasse aux activités inutiles (remodelage des emplois) ⇒ recrutement interne presque exclusif ⇒ "compétence" liée à la performance ⇒ Entretien Annuel d'appréciation ⇒ gestion de carrière ⇒ refonte des systèmes de classification (orientés sur les compétences)
Structures centrées sur le client <ul style="list-style-type: none"> • restructurations • organisation en «missions» • structures plates • flexibilité 	⇒ organisation de la mobilité ⇒ marché du travail interne actif ⇒ "chasse de tête" interne ⇒ évaluation des résultats/potentiels ⇒ carrières horizontales ⇒ problème du devenir des cadres ⇒ "externalisation" (emplois précaires, sous-traitance, statut non public) ⇒ polyvalence, "métiers" élargis

¹ Nous en faisons l'analyse dans Barreau et Ménard (1993a).

<p>Management participatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • homme = ressource stratégique • chef devenant manager • "motivation" • responsabilisation, autonomisation 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ GPERH <ul style="list-style-type: none"> - outils de gestion prévisionnelle, répertoire des métiers - PIF, bilans de compétence, organisation professionnelle trajectoire ⇒ organisation "qualifiante" ⇒ sélection sur capacités managériales ⇒ développement d'outils (entretien d'appréciation, formation-action, formation-développement, cercles de qualité, outils de résolution de problèmes... ⇒ "reconnaissance" des compétences ⇒ rémunération individualisée, intéressement et primes d'équipe ⇒ promotion "au mérite" (# ancienneté) communication persuasive (visant l'adhésion) ⇒ augmentation du <u>niveau</u> de qualification (évolution rapide de la structure des emplois) ⇒ transformation des exigences des emplois (critères de sélection privilégiant le savoir être et les compétences collectives)
--	---

Bien sûr, derrière ces évolutions convergentes, il y a aussi des disparités, qu'il aurait sans doute été intéressant d'évoquer². Nous nous sommes longuement demandé si les différences étaient dues plutôt à une entrée décalée dans le changement radical (La Poste et France Télécom, administrations jusqu'à la fin de 1990, se modernisent à marche forcée), ou à des stratégies différentielles (liées à des rapports spécifiques à leur environnement, et que la théorie de la contingence permettrait de bien comprendre).

REPENSER NOS CADRES CONCEPTUELS DU RECRUTEMENT

Mais on se centrera dans cette publication sur le recrutement, pour expliciter d'une part les différences de pratiques entre les entreprises publiques étudiées et leurs conséquences sur la qualité de la sélection des candidats, et d'autre part explorer l'incidence des changements radicaux que l'on a décrits sur la problématique de l'évaluation.

² Nous analysons ce problème dans Barreau et Ménard (1993b).

Les différences de pratiques :

Cela va du concours administratif pour les PTT à la batterie de tests mentaux pour la SNCF. Comme les méthodes de La Poste et de France Télécom sont en pleine mutation³, on se limitera à la comparaison SNCF-EDF.

Si on compare leurs méthodes, il apparaît d'un point de vue de psychologue professionnel que celles de la SNCF sont beaucoup plus "sérieuses" (analyse du travail, arsenal de tests constamment revalidés sur de gigantesques échantillons, méthodologie irréprochable...), alors qu'à EDF on n'utilise pratiquement que l'entretien, avec un zeste de graphologie, quand on n'y ajoute pas certains logiciels d'évaluation commercialisés par des cabinets et qui sont récusés par la communauté scientifique⁴!

Cependant, qui travaille en profondeur avec des équipes EDF remarque que les managers acquièrent de plus en plus une bonne capacité d'analyse des situations de travail, apprise à travers les pratiques de contrats objectifs/résultats, obligeant à repérer exactement les problèmes à traiter par leurs agents, obligeant aussi à affiner progressivement les indicateurs de réussite, et à décomposer les facteurs individuels/collectifs dans la réussite de l'équipe. Ils acquièrent aussi une bonne capacité à analyser les compétences des collaborateurs, leurs forces et faiblesses, leur potentiel, les moyens à utiliser pour les développer, à travers la pratique régulière des entretiens d'appréciation. En outre, ils ont appris à mener leurs entretiens, à se méfier des biais dus à leur propre subjectivité, à tester la qualité de leurs évaluations par le feed-back de l'activité quotidienne.

Dans les recrutements, internes comme externes, ils deviennent ainsi davantage aptes à définir précisément leur besoin en fonction d'une analyse des exigences complexes des missions de leur service, à préciser le profil des candidats, à circonscrire les facteurs de réussite et d'échec pouvant provenir aussi bien des personnes que de la situation, puis après l'affectation à assurer l'intégration et le suivi, en prenant les mesures correctives ou pédagogiques pour les personnes et/ou en modifiant les exigences de performance ou les caractéristiques de la mission confiée.

Il nous semble que c'est là finalement une démarche plus valable qu'à la SNCF, où les managers se fient trop aveuglément au verdict de leurs experts-psychologues, en conservant une attitude très technocratique, et en utilisant ensuite les candidats retenus dans un fonctionnement traditionnel, et tel que la réussite ou l'échec de l'agent seront attribués à l'efficacité de la sélection, donc aux seules qualités de l'individu plutôt qu'au contexte de travail.

Maintenant que les responsables EDF appréhendent bien les enjeux de la sélection, les mécanismes qui interviennent dans la réussite des recrues (mécanismes dont ils font partie), on peut attendre -sans impatience- qu'ils se rendent compte qu'on peut aller plus loin dans la rigueur méthodologique. Nous considérons en effet que la qualité du recrutement tient plus à la manière dont on l'appréhende dans l'entreprise qu'à la qualité des outils que l'on utilise, ce qui ne veut pas dire qu'il faille négliger celle-ci.

³ Mais elles évoluent vers des méthodes utilisées dans les entreprises privées, comme l'usage des tests psychologiques pour le recrutement des conseillers financiers à la Poste, le recours à des cabinets de recrutement pour sélectionner des cadres commerciaux sur la base de leurs aptitudes et de leur expérience professionnelle à France Télécom... Ces pratiques sont encore hésitantes, et non généralisées.

⁴ La Société Française de Psychologie, inquiète de la prolifération de pseudo-tests psychologiques notamment sous forme de logiciels, a créé une association en partenariat avec l'AFNOR, appelée LARPE, pour tenter de moraliser le marché des produits d'évaluation psychologique, en proposant une normalisation qui assure les utilisateurs que les produits labellisés ont subi des contrôles garantissant leurs qualités métrologiques. On sait par ailleurs que la communauté scientifique internationale dénie toute valeur à la graphologie, les études de validation s'étant toujours soldées par la négative.

Redéfinir la compétence et son évaluation :

Le problème du management "post-industriel", c'est de trouver des "agents-acteurs"(EDF) qui entrent dans la logique de résultats, et qui soient capables d'assumer, correctement, la responsabilité d'une délégation complète, autrement dit qui prennent en charge entièrement, à leur niveau, la satisfaction du client par l'entreprise (ils *représentent* l'entreprise auprès du client). On ne peut plus traiter à l'évidence la question en conservant la définition habituelle de la professionnalité.

En effet, si l'on exclut les concours administratifs, qui ont tendance à disparaître là où la logique de compétence se substitue à la logique de grade, et à l'opposé les méthodes irrationnelles (astrologie, numérogie...), dont le développement inquiétant mériterait une étude approfondie, les méthodes classiques de recrutement utilisées dans les entreprises (y compris les entreprises publiques étudiées), reposent sur des approches insuffisantes :

1. soit on se limite à l'étude des acquis professionnels : niveau d'étude et expérience professionnelle (pas encore couramment dans les entreprises publiques étudiées), permettant de juger savoir et savoir faire. On peut rapprocher la méthode du concours administratif de cette option dans la mesure où elle porte aussi sur les acquis scolaires.
2. soit on recourt aux méthodes psychotechniques, qui cherchent, derrière les acquis, à discerner la capacité à les mettre en oeuvre, en termes d'aptitudes et de motivation. La capacité à faire est ainsi abordée sous l'angle cognitif (ce que l'individu peut faire) et sous l'angle conatif (ce que l'individu veut faire).

Ces deux approches correspondent au modèle bureaucratique :

1. la première permet de mettre en correspondance qualification du poste et qualification de l'individu, -ainsi qu'on envisage encore la question dans la plupart des systèmes de classification- sur la base d'un niveau scolaire précisant les connaissances requises pour un niveau d'emploi, modulé par l'expérience (prise en compte de toutes façons à travers l'ancienneté) ;
2. la seconde cherche à mettre en correspondance les exigences d'un poste, définies en termes d'aptitudes, et les caractéristiques psychologiques des candidats, permettant de choisir le meilleur sur la base de l'adéquation entre profil du poste et profil de l'individu. Cette approche s'applique bien au système taylorien, où la productivité dépend du rendement individuel, pour des activités qui n'utilisent peu les connaissances scolaires⁵.

Mais ces approches conviennent mal aux préoccupations des entreprises post-bureaucratiques :

- Les emplois y sont définis de façon large (polyvalence et flexibilité) et sont évolutifs (adaptativité), par suite on s'intéresse moins aux compétences déjà acquises qu'au « potentiel » des candidats (capacité d'apprendre à apprendre...). On peut approcher le potentiel avec les méthodes classiques, en choisissant des individus ayant un meilleur niveau culturel (approche 1), ou ayant des aptitudes plus élevées (approche 2). Mais dans les deux cas, la logique de correspondance homme-emploi est détruite, en produisant des effets de « surqualification », de « dévalorisation des diplômes » ou de dislocation des rapports emploi-formation, quand on interprète du point de vue « bureaucratique » de la qualification.
- Les compétences requises sont élargies aux compétences collectives, la production dans les organisations réactives exigeant de plus en plus une coordination forte et souvent un travail d'équipe. Or l'idéal bureaucratique exclut de l'évaluation tout ce qui ne relève pas des compétences techniques ou des apprentissages scolaires de l'individu, et les méthodes psychotechniques se fondent sur une psychologie individuelle, alors qu'il faudrait pouvoir accéder à des mécanismes comme les modes de régulation des interactions ou les stratégies collectives de résolution de problèmes. Veltz et Zarifian (1993) insistent, eux aussi, sur le caractère essentiel dans les nouvelles organisations

⁵ La correspondance entre le développement du taylorisme et celui de la psychotechnique est analysée dans la thèse de Doctorat de Ménard (1983).

productives, de « l'efficience de l'inter-opérations », qui implique une coordination des activités, mais aussi une coopération vraie définie comme coproduction de compétences nouvelles, et ils parlent du développement de la « communication intersubjective ».

- Au-delà de ces mécanismes cognitifs ou socio-cognitifs, les organisations post-bureaucratiques attendent de leurs salariés de nouveaux comportements au travail, qui ne sont plus ceux de la seule mise en oeuvre de leurs acquis. Cela a toujours été plus ou moins le cas de certains personnels comme l'encadrement ou les commerciaux, dont l'employeur attend : capacité de décision, esprit d'initiative, autonomie, sens des responsabilités, créativité... Maintenant, du fait du « renversement de la pyramide », c'est l'ensemble du personnel qui doit faire preuve de ces comportements, que l'on désigne parfois comme « savoir être », pour compléter la trilogie connue des « savoir » et « savoir faire ». Ces comportements, souvent considérés comme décisifs par les employeurs, ne s'apprennent pas à l'école, même à Harvard⁶, et sont, soit négligés comme critères, soit évalués avec de moyens inappropriés (intuition, interprétation sauvage des expériences professionnelles et extra-professionnelles, analyse des « traits » de personnalité).
- C'est pourtant, comme la « motivation » de plus en plus affirmée comme critère essentiel, un facteur comportemental qu'on ne peut analyser qu'au niveau de l'interaction entre l'individu et son environnement de travail. Les conceptions classiques conduisaient à l'évaluer à travers la personnalité, ce qui offrait pour l'employeur l'avantage inestimable (mais fallacieux) de le dispenser de toute action d'amélioration du contexte organisationnel. On sait bien maintenant que l'implication des individus dans les projets de l'entreprise dépendent à la fois des modes de management et des règles de GRH, mais l'on connaît encore imparfaitement les processus fins.
- Enfin, on ne peut pas éluder la dimension socio-normative de l'évaluation. Le recrutement est un processus de conformisation des candidats (ou de socialisation, ou d'acculturation, ou de « mise en forme » selon le référentiel conceptuel)⁷. D'abord parce que l'organisation n'est pas un lieu de pure rationalité, quoiqu'en dise le modèle wébérien, ensuite parce que, de toutes façons, l'efficacité collective passe par la qualité des relations sociales dans le collectif, comme on le sait depuis l'École des Relations Humaines. En outre, la nécessité dans l'organisation post-bureaucratique de gérer par les résultats et non plus par les règles implique de laisser à l'acteur une grande liberté d'action, qui ne peut être accordée que si l'employé s'investit dans la réussite collective d'une part, et prend des décisions conformes au « cadre de cohérence de l'entreprise », comme on dit à EDF, d'autre part. D'où le contrôle et le renforcement de l'adhésion des candidats à la culture de l'entreprise, qui repose sur l'idée au moins implicite qu'un groupe social ne peut développer une action performante sans partage de buts, de normes et de valeurs. La vogue de la culture d'entreprise coïncide effectivement avec la multiplication des « entreprises du troisième type » : A une coordination par les règles (bureaucratie) succède donc une coordination par la culture et les valeurs partagées (management). Le problème est que la culture est inculquée par communication persuasive, ou d'autres modes de pression normative, et constitue souvent une forme d'embrigadement idéologique. Les Sciences Humaines ont encore à élaborer des alternatives⁸.

⁶ Allusion à l'analyse de l'échec des Business Schools américaines, faite par ex. par Lebraty (1992)

⁷ C'est le sujet principal de la thèse de Ménard (1983)

⁸ On s'y emploie à EDF-GDF, dans le cadre de l'Université d'Entreprise Atlantique.

"Changement radical"

"Un changement stratégique prend le caractère radical d'une transformation lorsqu'il y a changement (discontinu ou non) de toutes les grandes composantes de la stratégie - croyances, valeurs, stratégie concurrentielle ou positionnement et arrangements structurels - et qu'il est perçu comme discontinu par les membres clés de l'organisation dans au moins l'une d'entre elles. Un changement discontinu implique une remise en cause fondamentale et non seulement un ajustement à la marge. C'est très souvent un changement de nature et pas seulement un changement de degré. Mais il peut arriver qu'un changement de degré important soit perçu comme radical par les membres de l'organisation. Dans tous les cas, le changement stratégique implique une transformation (donc un changement discontinu) : des croyances ; des valeurs ; du domaine d'activité de l'organisation ou de la configuration de la chaîne de valeur de l'organisation ; des arrangements structurels de l'organisation."

Le changement radical dans les organisations complexes. Le cas d'Hydro-Québec.
Taïeb HAFSI, Christiane DEMERS, Gaëtan Morin 1989, p. 239.

On peut plus largement se référer à la distinction établie par l'école de Palo-Alto entre des changements de niveau 1 (réaménagement du système) et des changements de niveau 2 (modification radicale) cf. Watzlawick, *Le langage du changement*, Seuil 1980.

BIBLIOGRAPHIE

BARREAU J., MENARD J.Y. (1993a) : "Le recrutement externe à la Poste, France-Télécom, EDF-GDF et la SNCF", *Sciences de la Société* (ex-Cahiers du LERASS) n° 28, fév. 145-153.

BARREAU J., MENARD J.Y. (1993b) "Les grands prestataires de services publics français et la gestion de personnels sous statuts : convergences ou divergences ?" *Politique et Management Public*, Septembre, 149-161.

CARLZON J. (1986) : *Renversons la pyramide ! Pour une nouvelle répartition des rôles dans l'entreprise*, Interéditions.

CORIAT B. (1992) : *Penser à l'envers*. Bourgois.

CROZIER M. (1989) : *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Interéditions.

LEBRATY J. (1992) : « Management et gestion : quel apprentissage ? », *Economies et Sociétés*, Sciences gestion n° 18, n° 7, 131-159.

MENARD J.Y. (1983) : *Recrutement et Organisation*. Thèse de Doctorat, Rennes.

MENARD J.Y. (1991) : "Fluidité industrielle et sélection du personnel", Communication au *Cinquième Congrès Européen de Psychologie du Travail et des Organisations*, Rouen, à paraître.

MENARD J.Y. (1993) : "Gestion de l'emploi et des ressources humaines et reconnaissance des qualifications dans l'entreprise", in P. Merle, *La Compétence en question*, Presses Universitaires de Rennes, 53-76.

VELTZ P., ZARIFIAN Ph. (1993) : « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, XXXV, 1, 3-25.

ZARIFIAN Ph. (1988) : "L'émergence du modèle de la compétence", in Stankiewicz F., *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme*, *Economica*, 77-82.

RAPPORTS CONSULTABLES
SUR LES 4 ENTREPRISES PUBLIQUES
REALISES PAR Jocelyne BARREAU ET Jean-Yves MENARD

Poste et France-Télécom : "Gestion de l'emploi, une réforme d'envergure en cours de négociation", *Contrat Institut de Développement du Management Public/CERETEB*, 1991, 42 p.

S.N.C.F. : "Gestion de l'emploi et missions imparties à la SNCF", *Contrat Institut de Développement du Management Public/CERETEB*, 1991, 48 p.

EDF-GDF : "Une double gestion de l'emploi et de profondes transformations des structures et de la culture d'entreprise", *Contrat Institut de Développement du Management Public/CERETEB*, 1991, 98 p.

Les systèmes d'emploi de la Poste, France Télécom, EDF-GDF et SNCF : le dilemme entre attraction du modèle privé et contraintes imposées par le "service public", *Contrat Institut de Développement du Management Public/CERETEB*, Rapport final d'étude, octobre 1992, 51 p.

✓ On peut se procurer ces rapports au CERETEB,
4 Pl. St Melaine, 35000 Rennes, prix 60 F franco.

DEUXIÈME AXE
ACCÈS À L'EMPLOI
DES JEUNES ET
DES DEMANDEURS
D'EMPLOI

Rapporteur : F. Stankiewicz
(LAST-CLERSE-Lille)

ACCES A L'EMPLOI DES JEUNES ET DES DEMANDEURS D'EMPLOI

F. STANKIEWICZ
(LAST-CLERSE, Lille)

JE RÉPARTIRAI les quatre communications rattachées au second axe en trois plus une. Les communications de Laurence LIZÉ, de Jean-Louis ZANDA et de Pascal LIEVRE s'interrogent, au travers de l'analyse des recrutements, sur le rôle, les missions et les modalités de fonctionnement de l'ANPE. La quatrième communication, celle de Jean-François LOCHET, est quelque peu différente dans son projet puisqu'elle analyse la phase d'insertion (plus précisément les trois premières années d'entrée sur le marché du travail) de jeunes de niveau VI, V bis et V avec une attention particulière portée aux comportements des entreprises. Compte tenu des finalités sensiblement différentes poursuivies par les auteurs, ma démarche sera séquentielle.

1. Le projet de la communication de Laurence LIZÉ est d'établir des « cadres d'analyse et pistes de recherche pour l'étude des mises en relation de l'ANPE ». Il s'agit de collecter des éléments utiles en vue d'une étude quantitative à venir de mises en relation ayant abouti à l'embauche de demandeurs d'emploi (pour trois régions de l'Est) doublée d'une analyse qualitative auprès d'ALE. A cet effet Laurence LIZÉ entreprend de nous faire visiter différentes théories (Job search, théories du signalement, modèles de segmentation, économie des conventions...) et de faire l'inventaire de certains travaux empiriques avec sous-jacente une double interrogation : quelles sont les déterminants de l'embauche ? De quelles façons l'ANPE peut-elle intervenir sur les comportements d'embauche des entreprises ?

Au terme de cette quête d'un cadre d'analyse et de pistes de recherche, Laurence LIZÉ aboutit à ce qu'elle appelle une « première mise en perspective des résultats ». Il suit notamment que le pouvoir d'intervention de l'ANPE peut s'exercer dans les deux directions suivantes :

- « l'ANPE peut accompagner des besoins de flexibilité des entreprises et diminuer les coûts de rotation de la main-d'oeuvre ». Ce rôle tient à ce que l'ANPE est un diffuseur potentiel d'informations sur la politique de l'emploi (surtout pour les petites entreprises) et aussi à ce que l'ANPE est un agent d'exécution de la politique de l'emploi : 30 % en effet des offres d'emploi sont des emplois aidés (CRE ou CES).
- En second lieu, « l'ANPE peut aider les employeurs à réduire les coûts d'embauche et de temps de recherche du candidat ». On peut penser que cette ligne d'action intersecte la précédente dans la mesure où le coût de rotation est donné par la somme du coût d'entrée et du coût de sortie. L'auteur indique toutefois des moyens d'intervention complémentaires de l'ANPE tels que aide à la définition du profil de l'emploi, pré-sélection, prise en charge de la formation...

La question que je voudrais poser à Laurence LIZÉ porte sur la pertinence de sa problématique. Se pose-t-elle la bonne question ?

L'interrogation centrale de Laurence LIZÉ est : quelles sont les déterminants de l'embauche ? Il me semble que cette question peut recevoir une réponse générale indépendante du contexte, du type : les entreprises choisissent les candidats à l'embauche en fonction de leur rapport qualité/prix avec cette différence admise que les qualités d'un salarié sont plus difficiles à apprécier que celle d'un bien. En revanche, pour déterminer les interventions possibles de l'ANPE, la question pertinente n'est-elle pas plutôt : quelles sont les déterminants du chômage actuel ?

En effet, si le chômage a *principalement* (pas nécessairement exclusivement) sa source dans les dérèglements du marché du travail ou dans son mauvais fonctionnement, l'ANPE a le pouvoir de combattre le chômage (surtout de type frictionnel ou structurel). Si au contraire, le marché du travail ne fait qu'enregistrer l'ampleur du chômage qui trouve ailleurs ses déterminants (selon l'orthodoxie keynésienne), l'ANPE ne pourra que gérer le rationnement de l'emploi en mettant en oeuvre une politique de sélectivité discriminatoire.

On doit noter du reste que cette gestion du rationnement de l'emploi peut induire une montée improductive des coûts privés et sociaux au travers d'un accroissement des dépenses liées aux techniques de recherche d'emploi et de préparation aux entretiens d'embauche. Chacun cherche, par ces moyens, à augmenter ses chances individuelles, mais cela ne réduit pas pour l'essentiel le déséquilibre global entre offres et demandes d'emploi.

2. Avec la communication de Jean-Louis ZANDA, on ne quitte pas la question de fond des missions de l'ANPE face au contexte de chômage massif, même si l'objet de la communication est très technique. Il s'agit d'élaborer une mesure statistique de ce qui est appelé « taux de convergence », soit encore la « part de marché » de l'ANPE calculée à partir du ratio entre offres d'emploi enregistrées à l'ANPE et offres d'emploi émises sur le marché du travail.

D'un point de vue statistique, c'est l'évaluation du dénominateur qui pose problème : pour mesurer les recrutements effectués au niveau de l'économie, il faut mobiliser plusieurs sources statistiques : les DMMO, l'enquête sur les mouvements de main-d'oeuvre, l'enquête ACEMO. L'estimation obtenue n'est toutefois valable qu'au niveau national et n'est disponible qu'avec retard. Des améliorations sont envisageables grâce à l'exploitation de la Déclaration préalable à l'embauche, instituée pour lutter contre le travail clandestin et généralisée en 1993.

Le taux de convergence a été d'environ 20 % en 1991 avec une différenciation très nette selon la taille des entreprises (35 % pour les entreprises de moins de 10 salariés mais seulement 9 % pour les entreprises de 50 salariés et plus). On doit aussi noter que le taux de convergence s'est maintenu alors même que les recrutements ont chuté de 1990 à 1991.

Si on admet que le choix des indicateurs doit être cohérent avec les objectifs et la mission de l'ANPE, l'importance donnée au « taux de convergence » soulève, de ma part, une double question :

- Le fait d'appeler « taux de convergence » la « part de marché » de l'ANPE dans les offres d'emploi suggère-t-il que cette dernière doive idéalement « converger » vers 100 % ? En d'autres termes, l'idéal souhaitable est-il que l'ANPE accède à une position de monopole ? Ou, à l'inverse, l'ANPE ne doit-elle pas se cantonner dans un rôle de subsidiarité, c'est-à-dire constituer la voie de recours pour le traitement des offres d'emploi les plus délicates ?
- Le fait d'utiliser une terminologie telle que « part de marché » signifie-t-il que la logique et les critères de placement de l'ANPE ne doivent guère différer de la logique d'une agence de placement privée ? Ou faut-il au contraire considérer que l'ANPE doit intervenir sur le jeu sélectif du marché du travail (c'est-à-dire « fausser » ces règles du jeu) au travers des

moyens que lui donne la politique de l'emploi ? Dans cette perspective, le volume des placements importe peut-être moins que les caractéristiques des placés.

3. La communication de Pascal LIEVRE contient précisément quelques recommandations pour améliorer l'efficacité du processus d'ajustement offres-demandes d'emploi. Sa thèse est la suivante : les mises en relation aboutissent à des taux de placement différents selon la nature de l'information qui circule ou encore selon ce qu'on pourrait appeler, le rapport informationnel.

Ainsi, à partir d'une étude, menée il y a 10 ans (en 1983) et portant sur 3 500 mises en relation, il est apparu que le taux de placement est seulement de 15 % si l'information fait l'objet d'un énoncé pur et simple des caractéristiques « objectives » de l'offre d'emploi et des caractéristiques des demandeurs. Cette situation caractérise selon la terminologie de l'auteur, un type d'information rationnelle. Le taux de placement est, à l'inverse, bien supérieur si l'information est relationnelle, c'est-à-dire si les informations circulent dans le cadre d'un lien social, d'une relation tissée entre agents de l'ANPE, employeurs et demandeurs d'emploi.

Il faut en outre souligner le fait que la nature relationnelle de l'information favorise des ajustements par rapport à l'inadéquation *a priori* offre-demande d'emploi. Pascal LIEVRE cite, par exemple, le cas d'une secrétaire BTS trilingue proposée avec succès pour un emploi de vendeuse.

Ce constat amène logiquement une double recommandation visant à développer l'efficacité de l'intermédiation réalisée par l'ANPE : il faut, complémentairement à l'objectivation des caractéristiques des offres et demandes d'emploi, tisser des liens, construire des réseaux, multiplier les interactions entre agents concernés pour accroître l'efficacité des mises en relation. En second lieu, il faut découper les ALE de façon cohérente avec la réalité socio-économique du territoire urbain.

L'analyse de Pascal LIEVRE est séduisante. On peut toutefois se demander si, polarisé par les effets bénéfiques des réseaux sociaux, l'auteur n'en perd pas de vue le caractère ambivalent. On adhère volontiers à l'idée que le développement des liens et des interactions amène une meilleure connaissance des situations et des besoins et partant permet de mieux satisfaire les attentes des agents.

Toutefois la personnalisation des contacts et l'expression des subjectivités ne comportent-elles pas le risque de constituer des maillages organisant des rapports privilégiés ? L'exemple de la secrétaire BTS trilingue proposée pour une offre d'emploi de vendeuse n'est pas absolument convaincant. Il ne semble pas qu'il y ait en l'occurrence pénurie pour ce type d'emploi. Par ailleurs, l'identification de la nature de l'emploi proposé semble également suffisante. L'ajustement opéré secrétaire BTS trilingue-emploi de vendeuse ne traduit-il pas une priorité de fait dans l'accès à l'emploi, une faveur ?...

4. La communication de Jean-François LOCHET traite des « logiques d'usage des statuts d'embauche des jeunes en insertion ». Les données utilisées sont celles de l'enquête de cheminement ONEVA. Est observé, sur une période de trois ans et demi, l'itinéraire professionnel des jeunes sortis de l'école en 1986, appartenant aux niveaux VI, V bis et V.

Les statuts d'emploi repérés sont de trois types : contrats à durée indéterminée, à temps plein ou à temps partiel, emplois temporaires (CDD ou intérim) et emplois aidés (CA, CQ, SIVP, TUC). L'étude de la dynamique d'insertion prend en compte le statut d'embauche, mais aussi la durée de l'emploi, le temps de formation éventuellement associé à l'emploi, le secteur de l'établissement employeur (NAP 40) ainsi que la taille de l'établissement (moins de 10 salariés, 10 à 49, 50 et plus).

Pour mettre en évidence les disparités de gestion des statuts d'embauche des jeunes en situation d'insertion, Jean-François LOCHET procède à une analyse des correspondances

multiples ainsi qu'à une classification ascendante hiérarchique. Les résultats, abondants, sont exposés de façon claire. On retiendra notamment les points suivants :

- L'opposition principale réside entre secteurs utilisant des CDI durables et à plein temps et secteurs ayant recours à des CDI non durables (instables) et à temps partiel. Dans le premier groupe de secteurs, le CDD est plus insérant (débouche plus souvent sur un CDI) et l'effort de formation dans l'emploi y est plus élevé. On y trouve surtout des grands établissements (50 salariés et plus) et des secteurs tels que Construction aéronavale, Matières plastiques et Caoutchouc, Papier-carton... Le second groupe de secteurs comporte plutôt des petits établissements et compte des secteurs tels que Hôtels-Cafés-Restaurants et Industries alimentaires (autres que viande et lait)...
- Une opposition complémentaire (qui se lit sur le 3e axe factoriel compte tenu d'un effet Gutman) réside dans la « normalisation » (stabilisation) ou le maintien en position précaire dans l'établissement qui fait suite à l'utilisation des emplois aidés ou temporaires. Mais l'interprétation est très nuancée.
- Une typologie en sept catégories regroupées en trois classes est construite sur la base des oppositions mises en évidence.

Les traitements statistiques réalisés par Jean-François LOCHET soulèvent deux types de questions :

- Que valent les oppositions mises en évidence ?

L'opposition relative aux différences d'usage des CDI n'attache-t-elle pas trop d'importance à la catégorisation juridique ? Les CDI auxquels ont recours, pour une partie de leur personnel, des secteurs tels que Hôtels-Cafés-Restaurants ou Industries agro-alimentaires, ne s'apparentent-ils pas de fait à des CDD utilisés pour des emplois saisonniers ? En outre, le fait de retenir une classe de taille aussi large que les établissements de 50 salariés et plus ne conduit-il pas à masquer certaines oppositions significatives ? Enfin, on doit noter que l'inertie totale du nuage capturée par les quatre premiers axes (38 %) constitue, semble-t-il, un pourcentage plutôt faible.

- Comment s'expliquent les oppositions mises en évidence ?

Une première interrogation (tout à fait standard) conduit à se demander si les oppositions mises en évidence doivent être imputées principalement aux caractéristiques sectorielles ou principalement aux caractéristiques de l'entreprise (ou de l'établissement). En second lieu, on est surpris, compte tenu de l'ensemble étudié, que les différences de niveau (V, V bis, VI) ainsi que les spécialités de la formation ne constituent pas des variables actives de l'analyse.

* *
*

Je voudrais, pour terminer, dire l'intérêt que j'ai pris à lire ces quatre communications et si d'aventure leurs auteurs estiment avoir été peu ou prou « malmenés » (ce qui n'est pas impossible compte tenu tout à la fois de la contrainte temps imposée au rapporteur et des règles du jeu inhérentes au débat), ils ont maintenant la possibilité d'utiliser leur droit de réponse.

LOGIQUES D'USAGE DES STATUTS D'EMBAUCHE DES JEUNES EN INSERTION (Le cas des jeunes de niveau VI et V de formation)

Jean-François LOCHET
(Céreq-LES, Paris)

Introduction

L'ÉTAT du marché du travail et l'évolution de l'entreprise vers de nouvelles formes d'organisation du travail pèsent sur les conditions d'embauche et d'insertion des jeunes. L'allongement du processus d'insertion et le développement des formes de l'emploi, en particulier en alternance, en sont des manifestations.

La diversité des formes d'emploi est connue : intérim, emploi à temps partiel, contrat de travail de droit commun à durée déterminée ou non, emploi aidé (TUC devenu CES, SIVP remplacé par les contrats d'orientation, CA, CQ, contrat d'apprentissage,...); leur statut juridique ou réglementaire ne suffit généralement pas à définir la durabilité de la relation d'emploi entre le salarié et l'employeur: un CDI peut s'avérer de très courte durée - il n'est pas l'étalon d'un lien durable d'emploi dans l'entreprise - alors que, sous d'autres statuts, des emplois peuvent durer plusieurs années. L'enchaînement de plusieurs formes d'emploi constitue à présent la forme dominante du processus d'insertion. Les interventions de l'Etat ont largement contribué à l'extension et à la diversification des formes particulières ou atypiques d'emploi et à complexifier des processus d'insertion qui apparaissent bien souvent dans l'observation statistique comme des séquences floues.

Au regard des seules caractéristiques individuelles, il est difficile de dégager un sens univoque à ces formes multiples d'emploi. L'enquête de suivi par panel téléphonique du CEREQ, dans son appréciation de l'efficacité des recours aux mesures en matière d'insertion professionnelle, concluait ainsi : "une même formule des dispositifs d'insertion peut tout aussi bien constituer une brève parenthèse dans l'accès à l'emploi stable que la première étape d'un parcours prolongé dans le système des mesures dont l'issue quelques trois ans après la sortie de scolarité est encore incertaine" (Serge ZILBERMAN, 1990).

Les différentes formes d'emploi ne relèvent pas d'un usage unique. Même si elles sont, en principe, mobilisables partout (mis à part les TUC et CES), des distinctions se manifestent d'une entreprise à l'autre dans leur intensité de recours à tel ou tel type de contrat de travail. A cette sélectivité de recours selon l'employeur s'ajoutent des usages différenciés de mêmes formes d'emploi. Ainsi une même forme d'emploi aidé ou précaire peut constituer pour l'employeur un moyen de sélection, à travers une "période d'essai" quelquefois longue, ou permettre pour un coût réduit, un temps de formation dans l'emploi ou d'adaptation au poste de travail, ou encore répondre à un besoin temporaire,... De même, pour répondre à un même objectif, des entreprises peuvent recourir à des formes d'emploi différentes.

Cette diversité d'usage des contrats d'embauche des jeunes est l'effet de pratiques de recrutement différentes qui génèrent et organisent les différences d'insertion. Les logiques d'embauche, par les entreprises, de jeunes débutants concourent ainsi à structurer les trajectoires d'insertion.

Nous avons focalisé notre étude sur l'analyse de ces disparités de gestion des statuts d'embauche de jeunes en insertion; l'appartenance sectorielle de l'établissement employeur combinée avec sa taille constitue le niveau d'appréhension de l'analyse.

L'objectif de l'étude est donc de dégager des logiques sectorielles de recours et d'usage des différentes formes d'emploi sur un champ spécifique, celui de jeunes en insertion sortis aux niveaux VI, Vbis et V du système de formation initiale. Plus précisément, l'étude porte sur la façon dont les secteurs d'activité économique fixent et transforment les statuts des contrats de travail des jeunes durant leurs premières années de vie active. La mise en évidence de comportements sectoriels d'embauche de jeunes sera, dans une étape ultérieure à ce travail¹, rapportée à des modalités générales de gestion et de renouvellement de la main-d'oeuvre par les secteurs (cf. le travail de Gérard Podevin sur les types de secteurs établis sur la base des enquêtes ESE-DMMO).

Méthodologie

La méthodologie repose sur le traitement de données statistiques d'enquête portant sur les trajectoires professionnelles de jeunes de niveau inférieur au baccalauréat. Elle s'appuie sur la construction d'indicateurs sectoriels relatifs aux statuts d'embauche et à leur transformation; des méthodes d'analyse de données sont les outils techniques mobilisées pour les traitements.

1. Les données

Les données sont issues de l'enquête de cheminement 1986-89 réalisée, par l'Observatoire Nationale des Entrées dans la Vie Active, auprès de jeunes de niveau inférieur au baccalauréat (se reporter à l'annexe 1 pour une présentation de l'enquête). L'utilisation de ces données d'enquête est centrée sur l'observation des mouvements individuels d'emplois s'accompagnant d'un changement d'établissement employeur et/ou d'un changement de statut. **L'unité statistique analysée est l'emploi** principalement caractérisé par son statut, sa durée, l'existence d'un temps de formation associée, le secteur et la taille de l'établissement employeur et par des informations relatives aux situations d'emploi le précédent ou le suivant. Avec ces données individuelles, on peut ainsi spécifier les passages entre emplois successifs et donc prendre en compte la dynamique même du processus d'insertion. Nous retenons principalement ici les passages entre emplois successifs, pris deux à deux, sans prendre en compte toutefois la totalité de leurs enchaînements dans les trajectoires individuelles.

Les emplois, agrégés par secteurs d'activité (NAP40) et tranches de taille des établissements employeurs (moins de 10 salariés / de 10 à 49 salariés / 50 salariés et plus), sont décrits au travers de 22 indicateurs. Le croisement des indicateurs avec les secteurs et tailles d'établissement constitue notre tableau de données de base soumis à l'analyse.

¹ Cette étude fait partie d'un travail plus large de recherche sur le thème "Mobilité de la main-d'oeuvre, recrutements et insertion", réalisé dans le cadre d'une convention avec l'ANPE et le CNRS.

2. La construction des indicateurs

On a construit un ensemble d'indicateurs relatifs aux emplois déclarés par les jeunes dans l'enquête, à la durabilité de ces emplois, à leur statut et leur transformation à l'intérieur ou en dehors de l'établissement et/ou du secteur et à l'effort de formation dans l'emploi.

La construction des indicateurs a été guidée par deux préoccupations :

. conformément à la problématique, il s'agissait de construire des indicateurs de l'insertion qui renvoient à l'entreprise, à son rôle structurant dans la trajectoire du jeune, d'où l'attention portée au statut de l'emploi : le statut attribué par l'employeur et le devenir de ce statut peuvent être considérés à bien des égards comme des marques distinctives des comportements des entreprises;

. la recherche d'indices de durabilité de la relation d'emploi entre l'employeur et le jeune; c'est à dire le repérage, dans l'observation des passages d'un statut à un autre, d'indices d'engagement de la part de l'établissement employeur dans une relation durable, mais non nécessairement stable, avec le jeune embauché. Y a-t-il développement par l'entreprise d'embauche d'une intégration professionnelle et si oui sur quelle base? Autrement dit, la forme de l'emploi d'embauche est-il une modalité d'insertion professionnelle dans l'entreprise et de quel type est le lien d'emploi : durablement précaire ou stable?

On a finalement retenu **trois séries d'indicateurs se rapportant aux formes d'usage des formes d'emploi**. Chaque série d'indicateurs porte sur une catégories de statut d'emploi:

- les **emplois aidés** (CA, CQ, SIVP, TUC),
- les **formes particulières d'emploi de droit commun** (CDD et intérim),
- les **CDI**.

3. Les méthodes de traitement statistiques appliquées aux données

Des outils statistiques d'**analyse des données** (ACM- Analyse des Correspondances Multiples et CAH- Classification Ascendante Hiérarchique) sont les supports techniques mobilisées pour mettre en évidence les grandes oppositions entre modes d'usage des formes d'emploi selon les établissements employeurs, mettre en relation ces oppositions avec les intensités relatives de recours aux différentes formes d'emploi et enfin dégager une typologie sectorielle selon les profils de comportement de gestion des statuts d'embauche.

Deux types complémentaires de résultats empiriques sont donc mis en évidence :

- des différences de pratiques d'une part; c'est le sens du recours aux techniques d'analyse factorielle. Le tableau de données soumis à l'analyse, croisement des indicateurs avec les secteurs et tailles d'établissements, représente un espace de pratiques dont on cherche à cerner l'organisation, le type de structure. Basées sur une étude des variations intersectorielles, ces méthodes permettent d'explicitier les différences de pratiques;

- une typologie sectorielle; c'est le sens du recours à une méthode de classification automatique (CAH Classification Ascendante Hiérarchique); cette méthode repose sur une analyse des proximités entre établissements employeurs, agrégés par secteurs et tailles, selon leur profil de gestion des statuts d'embauche.

LES RESULTATS

1. En moyenne générale des profils sectoriels...

(se reporter au tableau de données "Indicateurs d'usage des statuts d'emploi" en annexe)

En moyenne générale des profils sectoriels, au cours de la période d'observation **près de 80 % des CDI attribués ont concerné des jeunes déjà pourvus d'une expérience professionnelle**; dans une grande majorité des cas (près de 70 %), celle-ci s'est constitué avant même l'entrée dans l'établissement². Lorsque le CDI a été précédé d'une expérience

² Plus précisément, nos données sont les suivantes : sur 100 CDI attribués au cours des 3 années suivant la sortie de formation initiale, 22 ont touché des jeunes en premier emploi, les 78 autres CDI se rapportant donc à des jeunes déjà pourvus d'une expérience professionnelle; parmi ces derniers, 31% ont acquis leur CDI à la suite d'un emploi à statut précaire tenu préalablement dans l'établissement.

professionnelle réalisée dans l'établissement, c'est principalement sous la forme d'un CDD et plus secondairement d'un emploi aidé.

Par ailleurs, **2 fois sur 5 le CDI n'apparaît que comme une forme transitoire voire même précaire d'emploi** puisque près de 40 % des CDI n'ont plus cours à la date de l'enquête et que, d'autre part, en moyenne, 13% de l'ensemble des CDI sont suivis d'une forme particulière d'emploi (aidé ou de droit commun). La durabilité du CDI est encore moins assurée lorsque ce contrat touche un jeune en premier emploi : 57% d'entre eux n'ont plus cours à la date de l'enquête³.

Notons enfin à propos des CDI que 6% d'entre eux sont à temps partiel.

Après avoir occupé un emploi aidé, le jeune accédant à un autre emploi l'obtient, deux fois sur cinq, dans le même établissement; et, dans ce cas de figure, le nouveau statut du jeune est près d'une fois sur deux (46% des cas) un CDI conférant alors à l'emploi aidé un rôle de modalité d'insertion professionnelle. En cas de départ ou de rejet de l'établissement, l'emploi suivant n'est qu'une fois sur cinq un CDI. Au total, dans la moitié des cas le jeune est au moins maintenu dans le secteur à l'issue de son emploi aidé.

Le maintien dans l'établissement à l'issue d'une "mesure jeune" (40%) est deux fois plus fréquent qu'à l'issue d'un CDD (22%) - ceci souligne le rôle important du CDD comme réponse à un besoin temporaire de main-d'oeuvre pour l'entreprise- **mais, pour prolonger la comparaison, ce maintien s'accompagne beaucoup moins souvent d'une entrée sur CDI** : une telle entrée est, on l'a vue, légèrement minoritaire à l'issue de l'emploi aidé (46%) alors qu'elle est très largement majoritaire avec les CDD : 65 % des jeunes gardés dans l'établissement à l'issue d'un CDD passent alors sur CDI, ce dernier point souligne le deuxième grand usage du CDD, celui de période d'essai et de sélection de la main-d'oeuvre. Toutefois, en cas de départ de l'établissement, le CDD n'a guère plus de valeur que n'en a l'emploi aidé au regard du risque d'être suivi d'un CDI (ce risque est respectivement de 24% et 20%) ou de conduire à une situation de chômage à la date de l'enquête (respectivement 12% et 9%).

Le départ de l'établissement vers le chômage ou un autre employeur n'est pas exclusif d'un éventuel retour dans cet établissement. Les emplois saisonniers constituent un exemple typique participant à la construction de telles trajectoires individuelles. Mais on ne peut exclure également, pour faire face à des besoins occasionnels, des recours réitérés de la part des employeurs à une même main-d'oeuvre en situation de "fragilité" sur le marché de l'emploi. Les taux de retour à l'établissement à l'issue des emplois aidés et des CDD s'élèvent à, respectivement, 11,5% et 13,5%.

Enfin, pour 9% des CDI, une période de formation a accompagné l'emploi; le chiffre est de 4% pour les CDD.

2. Les formes d'usage des statuts d'embauche

Chaque secteur (NAP40) et tranche de taille d'établissement est ici représenté par son profil de gestion de l'insertion (c'est à dire par les modalités prises par les indicateurs se rapportant aux formes d'usage des formes d'emploi du secteur). L'analyse des données (Analyse Factorielle des Correspondances Multiples) permet de mettre en évidence la manière dont les usages des différentes formes de l'emploi d'embauche se combinent et se discriminent selon la taille des établissements et leur secteur d'activité économique.

Les deux questions auxquelles on souhaite ici répondre sont :

- sur quelles modalités de leurs profils de gestion de l'insertion les secteurs se distinguent-ils le plus ?

³ Il est vrai que la variance de cet indicateur de durabilité des CDI attribués à des jeunes en premier emploi est particulièrement élevée : ainsi, près de 70% des CDI réalisés dans les 10% de secteurs les plus favorables (9ème décile) ont encore cours à la date de l'enquête alors qu'ils ne sont que 13% dans les secteurs les moins bien placés (1er décile).

- et, d'autre part, quels sont les secteurs contribuant principalement à créer ces distinctions ?

2.1. Les secteurs se distinguent d'abord dans leur usage du CDI, sur sa durabilité et la règle du temps plein (1er plan factoriel)

La manière dont les établissements traitent l'emploi "normal", le Contrat de travail à Durée Indéterminée (CDI), est le premier mode de distinction des profils sectoriels de gestion des statuts d'embauche.

La durabilité et le respect de la règle du temps plein s'opposent aux différentes formes de mise à l'écart de ces deux attributs traditionnels du CDI. Des CDI durables et à temps plein d'une part, des CDI (ou des jeunes en CDI) instables et à temps partiel d'autre part, apparaissent ainsi comme les deux figures polaires caractéristiques des pratiques de gestion des statuts d'embauche les plus discriminées.

Les indicateurs relatifs aux usages des emplois aidés interviennent très peu dans la construction de ce 1er plan factoriel. Les modes d'usage des formes d'emploi les plus récentes, les "mesures jeunes", séparent moins les comportements des entreprises que les modes de traitement de cette forme "ancienne" d'emploi qu'est le CDI.

Les CDI durables et à temps plein dominant dans les secteurs...

... dont le recours aux CDD relève, plus qu'ailleurs, d'une logique de préembauche au niveau de leurs établissements...

Les jeunes embauchés sur CDD dans les établissements de ce pôle ont en effet plus de chance d'être gardé par leur employeur et, dans cette éventualité, de l'être sur CDI. Le CDD revêt alors un usage d'intégration à l'entreprise dans une relation durable d'emploi. Quant à leur usage des emplois aidés, on ne peut prêter aux établissements de ce pôle une semblable logique car le maintien plutôt plus important dans l'établissement à l'issue de l'emploi aidé n'est pas associé à une fréquence particulière de transformation en CDI.

... où la présence d'un temps de formation dans l'emploi est plus fréquente...

Ce pôle détient le niveau le plus élevé d'effort de formation continue dans l'emploi, qu'il concerne des CDI ou des CDD.

... et le recours aux SIVP nettement plus réduit.

L'intensité de recours aux SIVP - mesurée en temps d'usage de ce statut relativement aux autres - est fortement corrélée aux formes d'usage des CDI. L'appel aux SIVP se fait, prioritairement aux autres statuts, là où l'emploi "normal" est rare pour le débutant ou plus exactement là où les attributs traditionnellement attachés à l'emploi normal apparaissent les plus contestés. C'est sans doute d'ailleurs parce que le SIVP est lui-même rapidement apparu comme une contestation de la forme conventionnelle d'emploi que son usage n'a été universel que dans le principe mais pas dans les pratiques de toutes les entreprises. Là où le CDI était déjà a-typique, le recours aux SIVP a pu être élevé. Les intensités de recours aux formes d'emplois aidés autres que le SIVP ne distinguent pas les comportements sectoriels dans ce 1er plan.

Symétriquement le pôle d'usage a-typique des CDI est du côté des CDD les moins insérants et du plus fort appel aux SIVP.

Quels sont les secteurs responsables de cette première distinction des modes de gestion des statuts d'embauche à l'égard de jeunes en insertion?

Les pratiques d'usage des CDI se révèlent très liées aux tailles d'établissements. **Les CDI s'avèrent, en moyenne, plus durables dans les grands établissements que dans les petits.** Globalement, les profils de gestion des grands établissements (effectifs d'au moins 50 salariés) apparaissent du côté du respect des attributs attachés normalement aux CDI alors que le positionnement des petits établissements est du côté du recours aux CDI a-typiques.

La mise en évidence d'un pôle de pratiques de recours aux CDI a-typiques est donc principalement due à des établissements de petites tailles, aux premiers rangs desquels il faut citer deux secteurs : les **Hôtels-Cafés-Restaurants** - c'est le secteur qui contribue le plus à l'existence de ce pôle -, et les petites **Industries Alimentaires** autres que viande et lait; on sait par ailleurs que l'importance de l'emploi saisonnier est une caractéristique distinctive de ces deux secteurs.

Autour des pratiques de recours aux CDI de forme traditionnelle, on observe principalement la présence de la **Construction Aéronavale**, les établissements de l'industrie des **Matières Plastiques et Caoutchouc** et du **Papier Carton**. Ce sont là plutôt de grands établissements.

Un pôle intermédiaire est composé d'établissements aux comportements moyens c'est à dire dont les modalités d'usage des statuts d'embauche ont des valeurs moyennes. Les petits établissements (moins de 10 salariés) de l'**Imprimerie**, des **Services Marchands aux Entreprises** et du **Commerce de détail non alimentaire** sont plus particulièrement contributifs à l'existence de ce pôle; c'est aussi le cas des établissements d'au moins 10 salariés du **Commerce de détail alimentaire**, alors que leurs petits établissements se placent nettement du côté du pôle d'usage de CDI a-typiques.

2.2. Les secteurs se distinguent ensuite dans leur usage de formes particulières d'emploi faisant de ces statuts précaires une forme d'emploi plutôt transitoire ou bien plutôt durable (3ème axe factoriel)

C'est en quelque sorte deux modes de fidélisation de la main-d'oeuvre qui s'opposent: d'une part, la "normalisation" de l'emploi par accès au CDI à l'issue de formes particulières d'emploi (pôle1) et, d'autre part, la rétention sur statut précaire au niveau de l'établissement employeur (pôle2).

Pôle 1 : La normalisation des emplois aidés

Plus qu'ailleurs, la "mesure jeune" est une modalité d'accès à un statut d'emploi stable dans l'entreprise. Cette pratique de gestion de l'insertion contribue le plus à l'explication de l'axe. Ce pôle se caractérise donc essentiellement par une propension plus élevée à faire passer en CDI des jeunes d'abord en emploi aidé dans l'établissement. Toutefois, l'accès à un emploi aidé de ce pôle est loin de conduire automatiquement à une normalisation; le risque de maintien dans l'établissement à l'issue de l'emploi aidé serait même plutôt moins élevé au niveau de ce pôle; ainsi la tendance distinctive à la normalisation ne se manifeste que dès lors que l'établissement a choisi de garder le jeune.

La même tendance est observable à l'issue de CDD mais de façon nettement moins caractéristique de ce pôle. De plus, l'emploi précaire (emploi aidé et CDD) proche de ce pôle a plutôt tendance à s'inscrire dans une logique d'insertion pour le jeune : qu'il y ait ou non maintien dans l'établissement, l'emploi sous statut précaire a plus de chance d'être suivi d'un CDI; cette logique répond à une pratique au niveau de l'établissement - on vient de le voir en cas de maintien du jeune - voire au niveau du secteur car, en cas de départ de l'établissement, le maintien dans le secteur est relativement plutôt élevé.

Ce pôle s'illustre également par un recours très important aux CDI sans pour autant se distinguer par un appel à une forme clairement privilégiée, a-typique ou normale, de ce statut d'emploi. Le recours aux CDD est très faible et celui aux emplois aidés élevé.

L'usage des emplois précaires par ce pôle est donc associé à un recours relativement élevé aux emplois aidés mais faible aux CDD. Ce bon usage apparent des mesures - recours élevé aux mesures suivies, en cas de maintien dans l'établissement, d'un CDI - peut aussi bien répondre à une intensification de pratiques de sélection à l'embauche, l'introduction des emplois aidés permettant un long temps d'essai - ce pourrait être par exemple le cas de secteurs ayant une tradition de non-recours aux CDD et pour lesquels les politiques de l'emploi ont modifié les pratiques de recrutement - , qu'à un éventuel remplacement des CDD par des emplois aidés, ceux-ci réduisant le coût du travail.

Les établissements proches de ces indicateurs d'usage d'emplois précaires favorable à une stabilisation du statut du jeune (accès à un CDI) sont principalement les grands établissements du **Bâtiment-Travaux Publics**, les établissements de taille moyenne (10 à 50 salariés) des **Transports** et du **Commerce Réparation Auto** et les petits établissements de la **Construction Mécanique** et de **l'Imprimerie**. Les caractéristiques de gestion de ce pôle ne clivent pas la taille des établissements.

Pôle 2 : Un profil de relative rétention sur statut précaire au sein de l'établissement

Ce pôle est celui de la fidélité à l'établissement dans la précarité de l'emploi, avec le CDD comme principal instrument.

Assez paradoxalement, des modes de fidélisation de la main-d'oeuvre au niveau des établissements employeurs peuvent se révéler du côté de pratiques de rétention sur statut précaire dans l'établissement - passages réitérés du jeune sous des statuts précaires dans le même établissement - plutôt que sous une apparence de stabilisation par accès aux CDI.

Ainsi une forte rétention sur statut précaire caractérise ce pôle; elle apparaît particulièrement significative du mode de recours aux CDD. Cette rétention sur statut précaire dans l'établissement se conjugue avec des formes incontestables de fidélisation de la main-d'oeuvre : maintien et surtout retour dans l'établissement y atteignent les niveaux les plus élevés. Ainsi certaines formes de l'emploi flexible à la disposition des entreprises ne semblent pas en elles-mêmes incompatibles avec des formes de fidélisation de la main-d'oeuvre : au niveau des individus, cela se traduit par des itinéraires de précarité construits/contrôlés par les entreprises. Ce profil de gestion coexiste avec un problème élevé, pour ces jeunes, d'accès à l'emploi en dehors de l'établissement, de stabilisation dans l'emploi en cas d'accès et plus généralement de fragilité sur le marché du travail - le risque d'être en situation de chômage à la date de l'enquête suite à un CDD atteint ici ses plus fortes valeurs -.

Cette conjugaison de la rétention sur statut précaire et de la fidélisation à l'établissement coïncide **dans le cadre d'une gestion privilégiant un recours élevé aux formes particulières d'emploi de droit commun (CDD)** relativement à toutes les autres formes d'emploi précaires. Reposant sur les emplois de droit commun, on peut penser que ces pratiques de flexibilité de la main-d'oeuvre sont anciennes, au sens où elles ont pu précéder l'introduction des nouvelles formes d'emploi aidés dont l'apport supplémentaire en terme de flexibilité potentielle est sans doute faible et surtout le cadre légal d'utilisation plus contraignant :

- obligation de formation associée à l'emploi aidé;
- durée du contrat peu compatible avec un recours ponctuel de très courte durée, qu'il ait un motif saisonnier ou occasionnel ; en effet les mesures ont une durée légalement établie alors que les CDD, qui durent en moyenne 3 mois, ont une durée librement établie au départ par l'employeur;
- enfin, le moindre coût de recours aux emplois aidés ou, plus exactement, le moindre salaire perçu par l'individu peut aussi affaiblir l'attachement à l'établissement d'une main-d'oeuvre recrutée sur de tels statuts. Bref, les formes légales des contrats aidés peuvent se montrer peu favorables à une gestion très souple par appels et rejets itératifs d'une même main-d'oeuvre au niveau de l'établissement dès lors que celui-ci a des besoins précis, délimités et renouvelables dans le temps, tout particulièrement lorsque les durées d'emploi sont brèves. Pour de tels besoins, mesures et CDD ne sont sans doute pas aisément substituables.

L'emploi normal est plus rare mais plus durable ; le recours au CDI occupe une importance plus faible qu'ailleurs, qu'elle soit appréhendée en volume de contrats ou en durée d'occupation, mais ces rares CDI sont durables. Peu correspondent pour le jeune à un premier emploi. Les CDI sont plus souvent qu'ailleurs précédés d'un CDD conservant ainsi à ce statut un pouvoir d'insertion faible mais essentiel : si le CDD est moins fréquemment suivi, dans l'établissement, d'un CDI, les CDI sont plus généralement qu'ailleurs précédés par un CDD. Ce pôle ménage donc au CDD une part de logique de pré-embauche. On verra que le prochain axe structurant l'espace de pratiques de gestion de l'insertion par les entreprises clive précisément les secteurs sur ce rôle des CDD (cf. infra).

Deux ensembles d'établissements apparaissent plus particulièrement proches des indicateurs de gestion de l'insertion propres à ce pôle conjuguant précarité et fidélisation : les grands établissements (au moins 50 salariés) des **Industries Alimentaires** autres que viande et lait et les **Hôtels-Cafés-Restaurants**.

2.3. Enfin, les secteurs sont discriminés par l'intensité de normalisation de leurs CDD (4ème axe factoriel)

Est mis ici en valeur un rôle du CDD fortement présent dans un certain schéma traditionnel de l'insertion des jeunes : le CDD permet au jeune un accès ultérieur à un emploi régulier (CDI) dans le même établissement ou dans un autre; il constitue ainsi un temps d'initiation à la vie active pour des jeunes sans expérience professionnelle. Une telle normalisation du CDD, par transformation en CDI, peut répondre à deux cas de figure :

- a, lorsqu'il y a maintien dans l'établissement, une logique de **période d'essai** et d'adaptation jouée par le CDD; le CDD est une forme de pré-embauche tout en dégageant l'entreprise d'un recrutement ferme a priori;

- à une logique d'entrée dans les secteurs et types d'établissements "fermés" aux jeunes sans expérience professionnelle; le CDD représente alors **un temps d'expérience** professionnelle qui sera valorisée ailleurs.

L'intensité de passage de CDD en CDI s'ordonne exactement, en cas de départ de l'établissement, le long de ce quatrième axe. Que ce soit avec maintien ou non dans l'établissement, les plus hautes fréquences de normalisation des CDD sont très proches.

Par ailleurs, sur cet axe caractéristique des pratiques de transformation des CDD en CDI, les secteurs ne se distinguent pas par une pratique de retours particulièrement fréquents ou rares dans l'établissement ni par une intensité notable de recours à une forme d'emploi privilégiée. En particulier, ils ne vont pas se distinguer par une accentuation spéciale de leur appel aux CDD.

Les petits établissements du secteur des **Transports** et les établissements de la **Pharmacie-Parachimie** sont les plus proches de cette logique de normalisation des CDD. Les plus éloignés de ce pôle sont les établissements de l'industrie du **Cuir**.

3. La typologie sectorielle

(L'analyse des proximités entre secteurs selon leur profil de gestion des statuts d'embauche)

Ces différents types de recours et d'usage des statuts d'embauche se combinent entre eux au niveau des établissements et les méthodes de classification automatique permettent de proposer un résumé des logiques sectorielles à l'oeuvre en proposant une partition en classes des secteurs de telle sorte que chaque classe soit le plus homogène possible.

La méthode appliquée au tableau de données permet de retenir deux partitions emboîtées, la première en 3 classes et la seconde en 7 sous-classes. Le type de comportement d'embauche de chaque classe peut alors être décrit à partir de la moyenne des profils des secteurs et tailles composant la classe.

Les trois profils-types de gestion résultant de la partition en 3 classes se définissent principalement par la durabilité de leurs CDI. On retrouve ici la première dimension mise en évidence dans l'analyse factorielle. Ainsi, ce que partagent le mieux les secteurs de la classe 1 est une durabilité relativement élevée de leurs emplois sous CDI, alors que la classe 3 se caractérise d'abord par une fréquence élevée de CDI s'avérant de courte durée, la classe 2 occupant une situation intermédiaire entre ces deux extrêmes.

Classe 1: Un usage affirmé du CDI sous sa forme traditionnelle : durable et à temps plein

Les caractéristiques-types des secteurs de cette classe sont les suivantes : les CDI sont durables, près des 3/4 sont toujours occupés à la date de l'enquête contre 62% en moyenne générale, et le temps partiel est inexistant (moins de 1%); plus qu'ailleurs l'accès à ces CDI est

indirect, c'est à dire qu'il succède à un temps d'expérience professionnelle; celle-ci est plus fréquemment que dans les autres classes acquise, au moins pour partie, au sein même de l'établissement : 30% des CDI (contre 24% en moy.) ne sont pas les statuts d'accès à l'établissement mais sont précédés par un statut autre de l'emploi, essentiellement le CDD (71% des cas contre 62% en moy.).

L'importance relative du recours aux CDD (53% des emplois) distingue d'ailleurs nettement cette première classe; ce poids élevé des CDD par rapport aux autres formes d'emploi se réalise plutôt au détriment des SIVP dont l'importance atteint dans cette classe son niveau le plus faible.

A l'issue d'un emploi aidé, le risque de demeurer dans l'établissement dépasse la moyenne.

Enfin, l'effort de formation dans l'emploi, CDD ou CDI, arrive dans cette classe à son niveau le plus élevé.

Ce qui va distinguer les deux sous-classes composant la classe 1 porte principalement sur le mode d'accès, direct ou indirect, aux CDI.

Classe 1.1 Accès indirect aux CDI, surtout s'il s'agit pour le jeune de son premier emploi, et accentuation des signes de durabilité des CDI

C'est dans cette classe que la durabilité observée des CDI est la plus grande et tous les CDI sont des emplois à temps plein. Mais surtout, ce qui la distingue de la classe suivante c'est l'importance de l'accès indirect au CDI : un tiers des CDI suivent une embauche réalisée dans l'établissement sous un autre statut; plus encore, 13 % des CDI résultent d'un accès direct à ce statut dans le cadre d'un premier emploi contre 22% en moyenne. Moins souvent qu'ailleurs accordé à un jeune sans expérience professionnelle et plus souvent attribué après un temps de précarité dans l'entreprise, telles sont les caractéristiques distinctives de gestion du CDI des secteurs de cette classe.

Classe 1.2 Davantage de présence de formation dans l'emploi mais l'emploi aidé débouche moins souvent sur un CDI

Le mode d'accès aux CDI, direct ou indirect, est ici proche du comportement moyen. Ce qui fonde plutôt l'originalité de cette classe est, d'une part, l'effort de formation dans l'emploi - deux fois plus souvent que la moyenne générale, un temps de formation est associé aux emplois de droit commun, CDD et CDI- et d'autre part les spécificités d'évolution des emplois aidés vers les CDI. C'est dans cette classe que l'emploi aidé débouche le moins souvent sur un CDI, surtout en cas de départ/rejet de l'établissement : en cas de maintien dans l'établissement, 38 % (au lieu de 46% en moyenne) des emplois aidés sont transformés en CDI -il est vrai toutefois que cette moins grande propension à stabiliser est compensée par un plus fort risque d'être gardé dans l'établissement- mais, s'il y a départ de l'établissement, 9% au lieu de 20% en moyenne des emplois suivant l'emploi aidé sont des CDI.

Classe 2

C'est une classe dont les secteurs se caractérisent d'abord par des comportements modérés ou moyens de gestion des statuts des jeunes tout particulièrement eu égard aux CDI : leurs usages des CDI ne les distinguent ni par un recours particulièrement élevé à des CDI de courte durée ni par une durabilité importante des CDI.

La décomposition en 4 sous-classes affinent quelques spécificités autour desquelles peuvent s'agréger les secteurs. Ces spécificités sont :

- . le rôle d'insertion des formes précaires d'emploi (aidé et CDD)
- . le recours aux CDI à temps partiel

Classe 2.1 Usage insérant des emplois aidés par l'établissement

Plus qu'ailleurs, les emplois aidés s'inscrivent, pour une part d'entre eux, dans des logiques d'établissement d'accès à des CDI. C'est là la distinction majeure des secteurs de cette classe.

A l'issue d'un emploi aidé, plus d'une fois sur deux le jeune est maintenu dans l'établissement et, plus d'une fois sur deux il occupe alors un emploi sous CDI. Ainsi au total, un emploi aidé réalisé dans un établissement de cette classe aboutit dans 28% des cas (contre 18% en moyenne) à l'occupation d'un CDI dans ce même établissement.

L'intensité de recours aux mesures est sans doute un peu plus faible que la moyenne du côté des SIVP.

En ce qui concerne les CDD, la propension des établissements à garder le jeune est légèrement inférieure à la moyenne; toutefois, lorsque le jeune, titulaire d'un CDD, est gardé dans l'établissement c'est trois fois sur quatre avec passage sur CDI; même en cas départ de l'établissement, la probabilité d'accéder à un CDI est aussi plus élevée qu'ailleurs.

Par ailleurs, le comportement d'usage des CDI par les secteurs de cette classe se situe à la moyenne générale des comportements alors que le poids relatif des CDI y occupe le niveau le plus élevé (40% des emplois sont des CDI contre 32% pour l'ensemble).

Classe 2.2 Un comportement essentiellement moyen (à la croisée des pratiques)

Avec les secteurs de cette classe, les indicateurs occupent principalement les valeurs moyennes.

A peine peut-on noter une capacité d'insertion des emplois aidés relativement meilleure dans cette classe en cas de départ de l'établissement et, en ce qui concerne les CDD, un plus haut risque de transformation en CDI dans le même établissement.

Classe 2.3 Des CDI peu durables et des pratiques de recours intense aux emplois aidés, quel qu'en soit le type, plutôt qu'aux CDD.

Une durabilité nettement faible (à peine plus de la moitié des CDI existent encore à la date de l'enquête), un recours moyen au temps partiel et une quasi absence de formation accompagnant le CDI caractérisent les types de CDI se déroulant dans cette classe; ajoutons que plus souvent que dans les autres classes, les CDI sont suivis d'une forme particulière d'emploi (21 % contre 14 % en moyenne).

Par ailleurs, l'intensité de recours aux différents statuts distingue fortement cette classe des autres par son plus fort appel aux SIVP d'une part (20 % des emplois contre 11 % en moyenne) et aux CA-CQ d'autre part (12 % contre 7 % en moyenne) au désavantage relatif des CDD (35 % au lieu de 48 %).

A l'issue des emplois aidés ainsi que des CDD, le maintien dans l'établissement est nettement plus faible qu'ailleurs comme si les secteurs de cette classe privilégiaient plus que d'autres avec ces statut des formes d'embauches ponctuelles d'une main-d'oeuvre que l'on ne garde pas et à laquelle on ne refait pas appel. Mais si ces jeunes sont perdus pour l'établissement, ils ne le sont pas nécessairement pour le secteur : les taux de maintien dans le secteur en cas de départ de l'établissement atteignent ici leurs niveaux les plus élevés (ATMS=19 % au lieu de 12 % en moyenne et BTMS=24 % au lieu de 18 %). En fait, les établissements des secteurs de cette classe sont plutôt de petites tailles et on repère ici sans doute une observation faite ailleurs et caractéristique d'un type de mobilité des jeunes en début de vie active les conduisant des petits aux grands établissements. Les établissements de petite taille servent en quelque sorte d'"introduceur de main-d'oeuvre" pour les grands établissements du secteur. Les secteurs de cette classe clairement concernés par un tel système de mobilité sont le BTP, le Commerce de Détail Alimentaire et le Textile.

Classe 2.4 Des CDI à temps partiel et une tendance à la rétention sur statut précaire par l'établissement.

Tous les secteurs de cette classe ont une fréquence relative élevée d'usage des CDI à temps partiel. Près de 18 % de leurs CDI sont à temps partiel contre moins de 6 % en moyenne générale. Ces secteurs se distinguent également par une durabilité moyenne de leurs CDI.

De plus, alors que les niveaux de maintien dans l'établissement à l'issue d'un emploi aidé ou d'un CDD sont à la moyenne, la transformation de ces emplois en CDI dans l'établissement est beaucoup moins fréquente que partout ailleurs (36 % de transformation en CDI en cas de maintien dans l'établissement à l'issue d'un emploi aidé et 50 % à l'issue d'un CDD contre respectivement 46 % et 65 % en moyenne) ; elle reste toutefois, ici aussi, très supérieure à la probabilité d'embauche sur CDI en cas de départ de l'établissement.

L'appel aux différents statuts se caractérise par la plus faible intensité de recours aux CDI (25 % des emplois contre 32 % en moyenne), la présence de TUC (établissements de la santé et action sociale, de services culturels, sportifs et divers), un poids moyen des SIVP et l'appel le moins élevé aux CA-CQ. Cette faiblesse relative des CA et CQ parmi les emplois aidés est sans doute à rapprocher, en ce qui concerne l'usage des emplois aidés, du constat de propension des secteurs de cette classe à maintenir sur statut précaire les jeunes ainsi embauchés.

Classe 3 : Un usage affirmé de toutes les formes atypiques de CDI

Cette classe apparaît dès le premier noeud de l'arbre de classification ; elle s'oppose donc à toutes les autres.

C'est un usage très affirmé de toutes les formes atypiques de CDI et, en cas de recours aux mesures jeunes, de rejet de l'établissement qui distinguent d'abord ces secteurs des autres.

Qu'ils correspondent ou non à un premier emploi pour le jeune, les CDI de courtes durées ont une fréquence élevée (la moitié des CDI - c'est la valeur moyenne intersectorielle de la classe - n'ont plus cours à la date de l'enquête, 12% n'ont pas dépassé 3 mois), l'intensité de l'effort de formation dans le cadre de contrats de droit commun est quasiment nulle (moins de 3% des CDI, moins de 2% des CDD sont concernés par une formation en cours d'emploi).

Outre un usage affirmé de CDI non permanents, les secteurs de ce type se distinguent, dans leur recours aux emplois aidés, par la faiblesse de la probabilité de maintien du jeune dans l'établissement à l'issue de tels statuts. On atteint là le plus bas niveau qui soit : 27 % (au lieu de 40 % en moyenne).

Les CDI à temps partiel sont relativement fréquents (10 %). Les CDI constituant, pour les jeunes, leur premier emploi atteignent ici leur part relative la plus haute (28 %) mais ils ne sont pas durables (1/3 seulement sont encore en cours à la date de l'enquête contre 43 % en moyenne). Les CDI sont peu fréquemment précédés, dans l'établissement, par un CDD (11 % des cas), et assez souvent suivis d'une forme particulière d'emploi (15 % des cas).

Ce qui caractérise ces secteurs est donc la faiblesse d'embauches à caractères durables : à la fois parce que les attributs traditionnellement attachés aux CDI sont peu présents - et donc l'embauche sur CDI n'est pas garante d'un lien durable d'emploi - et parce que les emplois aidés, de même que les CDD, conduisent moins souvent qu'ailleurs à un maintien dans l'établissement. Ces emplois aidés offrent sans doute d'abord à l'entreprise une main-d'oeuvre à prix réduit. Ceci n'exclut pas l'existence d'embauches durables, d'emplois aidés conduisant à des emplois permanents mais ceci est faible dans des secteurs dont l'intensité de recours aux différents statuts correspond à la moyenne.

ANNEXE 1

PRESENTATION DE L'ENQUETE

La source de données est **une enquête rétrospective, réalisée en janvier 1990, sur l'insertion des jeunes sortis de formation initiale en 1986 avec un niveau inférieur au baccalauréat.**

Il s'agit d'une enquête de cheminement professionnel menée par le CEREQ auprès d'un échantillon représentatif de jeunes sortis des lycées et collèges. Cette enquête rétrospective reconstituait l'itinéraire professionnel du jeune au cours des trois ans et demi qui ont suivi sa sortie de l'école en 1986. L'interrogation a eu lieu par entretien direct au cours des mois de décembre 1989 et janvier 1990. Le rendement de l'enquête ou taux d'interviews réussis a dépassé 80 % (83 %).

Le champ de l'enquête était celui des jeunes ayant quitté le système éducatif à l'issue d'une scolarité dans l'enseignement secondaire, général ou technique, à l'exception des sortants de la classe de terminale. Les informations recueillies portent principalement sur le cursus scolaire de l'enquêté, sa situation mois par mois au regard de l'emploi de la sortie de l'école à janvier 1990, et une description détaillée de chaque emploi et des formations suivies dans le cadre ou en dehors de l'emploi.

Près de 11 000 questionnaires exploitables ont été collectés représentant un flux d'environ 300 000 sortants du système éducatif.

Dans cette étude, le champ a été limité aux individus ayant occupé, à un moment quelconque de la période d'observation, au moins un emploi.

Date de l'enquête	Champ (cohorte observée)	Rendement de l'enquête	Nombre de questionnaires exploitables	Effectifs correspond. (i.e. pondérés)
Déc.1989 Janv.1990	Niveaux VI, Vbis, V (Sortants de l'enseignement secondaire en 1986 - hors entrées en apprentissage)	83 %	10.600	304.300
	Dont niveaux:			
	- VI, Vbis		2.200	63.200
	- V techn. court		8.100	210.900
	- V long	500	30.200	

ANNEXE 2

LES "EMPLOIS AIDES"...
QUELQUES REPERES SUR LA PERIODE 1986-1990

En 1986, début de notre période d'observation, **Contrats de Qualification, Contrats d'Adaptation, Stages d'Insertion à la Vie Professionnelle et Travaux d'Utilité Collective** existent déjà depuis quelques années sous des appellations qui ne changeront pas jusqu'en 1990.

Le dispositif des formations en alternance (FAL) - CA, CQ, SIVP -, créé à l'initiative des partenaires sociaux (sauf la CGT), et les TUC, dispositif spécifique au secteur non-marchand, datent de 1984. Quelques changements de réglementation interviennent toutefois : en mars 1987, le dispositif des "TUC prolongés" permet aux organismes d'accueil de maintenir un jeune en TUC au-delà du délai maximum d'un an (jusqu'à 24 mois) mais ce dispositif ne connaît qu'un développement très modeste. Durant l'année 1990, et donc postérieurement à la période de référence à nos données d'observation, les TUC sont remplacés progressivement par le dispositif des Contrats Emploi Solidarité (CES), créés en janvier 1990 et devenus des contrats de travail à mi-temps dans le secteur non-marchand. La "moralisation" du SIVP - augmentation de la rémunération des stagiaires et clarification du public visé et des objectifs - date de 1989 et la suppression des SIVP de juillet 1991. Le **crédit formation individualisé** (CFI) est mis en place en septembre 1989.

Mais surtout la politique d'insertion et de formation professionnelle des jeunes de l'été 1986, va imprimer une accélération très importante aux formations en alternance alors que leur développement, jusqu'alors, était resté très modéré.

Le "plan d'urgence pour l'emploi des jeunes" de 1986...

Le plan d'emploi des jeunes de 1986 est centré essentiellement sur l'abaissement du coût du travail pour les entreprises d'accueil : exonération à 100 % de cotisations sociales pour les entreprises embauchant un jeune sur une formule de formation en alternance (CQ, CA, SIVP), exonération à 50 % d'un jeune post-mesure et à 25 % pour toute autre embauche de jeunes - tout ceci entre le 1er mai 86 et le 31 janvier 87 (ordonnance du 16 juillet 1986).

...et ses effets

A partir de juillet 1986, le plan d'urgence a un effet massif sur les recrutements de jeunes par les entreprises grâce au développement spectaculaire des formations en alternance. Selon les statistiques du Ministère du Travail, le nombre annuel d'entrées en contrat d'adaptation s'élève ainsi à 170 000 en 1986 (contre 20 000 en 1985) puis 250 000 en 1987 mais, dès l'année suivante, avec la suppression de l'exonération de cotisations sociales, il tombe à 100 000; son niveau est également d'environ 100 000 en 1990. Les CQ connaissent une évolution très différente : poursuivant une augmentation lente mais régulière, les CQ passent de 40 000 en 1987 à 100 000 en 1990. Quant aux SIVP, leur rapide développement révèle une dérive globale de leur usage vers des pratiques entravant l'emploi ordinaire : de 50 000 en 1985, les nouveaux SIVP sont 330 000 en 1987. Conformément aux vœux des partenaires sociaux, leur "moralisation" s'accompagne d'un ralentissement très net des flux d'entrée des jeunes dans ce dispositif. De 300 000 en 1988 ils passent à 100 000 l'année suivante. Les stages TUC concernent chaque année, en 1986 et en 1987, environ 360 000 jeunes; les inscriptions déclinent ensuite (260 000 en 1989); trois grandes catégories d'organismes accueillent les TUC : les associations, les collectivités locales et les établissements publics (hôpitaux, maisons de retraite, ...)

Ce plan d'urgence de 1986 pour l'emploi des jeunes sera suivi d'un 2ème plan d'action pour l'insertion et la formation en faveur, cette fois, des chômeurs de longue durée. Ce 2ème plan pour l'emploi est entré en application au 1er trimestre 1990; il est donc postérieur à la période sur laquelle portent les données traitées ici.

ANNEXE 3

PRESENTATION DES INDICATEURS

On a construit a priori un ensemble d'indicateurs. Les résultats de plusieurs ACP (Analyse en Composante Principale) sur les secteurs, toutes tailles confondues, ont permis d'éprouver leur pertinence, c'est à dire leur capacité à distinguer les secteurs selon des logiques interprétables de fixation et de transformation des statuts d'embauche.

Nous avons retenu **trois séries d'indicateurs se rapportant aux formes d'usage des formes d'emploi** (pour une présentation complète, se reporter aux tableaux des 3 pages suivantes). Ces trois séries d'indicateurs portent principalement sur les passages individuels d'un statut à un autre, dans le même établissement employeur, dans le même secteur d'activité ou dans un autre secteur, la présence d'un temps de formation dans les emplois de droit commun (CDD, CDI) et les types de CDI. En prenant ainsi en compte la forme d'emploi et son mode de transformation, on relativise le statut de l'emploi en le différenciant notamment selon sa forme durable, transitoire ou précaire.

Chaque série d'indicateurs se rapporte à une catégories de statut d'emploi :

1. **indicateurs d'usage des emplois aidés** (SIVP, TUC, CA, CQ),
2. **indicateurs d'usage des formes particulières d'emploi de droit commun** (CDD, intérim),
3. **indicateurs d'usage des CDI.**

De plus, des **indicateurs d'intensité de recours aux différents statuts** (CDI, CDD et intérim, CA-CQ, SIVP-TUC) interviennent dans l'analyse en tant qu'éléments supplémentaires⁴. Nous avons retenu deux modes de mesure de cette intensité; l'un s'appuie sur les volumes d'emploi et l'autre sur les durées d'occupation des jeunes. Le caractère intensif ou modéré du recours des secteurs aux différentes formes d'emploi est donc repéré par deux grandeurs:

- . le nombre d'emplois, ventilés par statut, alloués par les entreprises pendant les trois années d'observation
- . les durées d'occupation des jeunes par statut d'emploi.

Le croisement des indicateurs avec les secteurs (NAP40) et les 3 tranches de taille des établissements employeurs constitue le tableau de données de base⁵.

⁴ Et non comme variables principales car l'objectif central de l'étude est le repérage de la variété d'usages de statuts quelquefois identiques et non pas les différences d'intensité de recours à telle ou telle forme d'emploi; placés en éléments supplémentaires, ces indicateurs contribuent néanmoins à éclairer les grands clivages de comportement issus de l'analyse sans intervenir directement dans leur construction.

⁵ Quelques secteurs sont exclus de ce tableau soumis à l'analyse. C'est le cas des services non marchands (NAP40=38) en raison de ses spécificités mais aussi de quelques secteurs dont les effectifs observés d'emplois de jeunes sont statistiquement trop faibles : **l'énergie** (NAP40=4,5,6), la **sidérurgie** (NAP40=7), la **location, crédit bail** (NAP=35), les **organismes financiers** (NAP40=37); les établissements de moins de 10 salariés de la **construction aéronavale** (NAP40=17), du **cuir** (NAP40=19) et du **plastique** (NAP40=23); les établissements de moins de 50 salariés des **métaux non ferreux** (NAP40=8), de **l'industrie du verre** (NAP40=10) et du **papier, carton** (NAP40=21) et enfin **l'agriculture** (NAP40=1, les établissements d'au moins 50 salariés), les **assurances** (NAP40=36, les établissements de 10 à 50 salariés) et la **chimie et pharmacie** (NAP40=11,12, les établissements de moins de 10 salariés ou d'au moins 50 salariés).

1. Indicateurs d'usage sectoriel des formes d'emplois aidés SIVP, TUC, CA, CQ (A...)

Sigle	Désignation	Mode de calcul	Eléments interprétatifs
ATME	Taux de maintien dans l'établissement en cas de changement d'emploi.	emplois aidés suivis d'un emploi dans le même établissement / emplois aidés suivis d'un emploi	C'est le taux de maintien dans l'établissement en cas de passage d'un emploi aidé à un autre emploi.
ATMS	Taux de maintien dans le secteur, hors l'établissement, en cas de changement d'emploi	emplois aidés suivis d'un emploi dans un autre établissement du même secteur / emplois aidés suivis d'un emploi	(mode de construction identique à l'indicateur précédent).
ATRE	Taux de retour dans l'établissement en cas de changement d'emploi	emplois aidés suivis d'un emploi, non contigu, dans le même établissement / emplois aidés suivis d'un emploi	La sortie d'un établissement vers le chômage ou un autre employeur n'est pas exclusif d'un éventuel retour dans cet établissement. Les emplois saisonniers constituent un exemple typique participant à la construction de telles trajectoires individuelles. Mais on ne peut exclure également les recours réitérés par les employeurs, pour faire face à des besoins occasionnels, à une même main-d'oeuvre en situation de "fragilité" sur le marché de l'emploi.
AGCI	Taux de CDI en cas de changement d'emploi dans le même établissement	emplois aidés suivis d'un CDI dans le même établissement / emplois aidés suivis d'un emploi dans le même établissement	La transformation d'un emploi aidé en CDI dans le même établissement est l'indice d'une logique d'usage d'insertion de cet emploi aidé utilisé comme période d'essai et/ou temps de formation à coût réduit. A l'opposé, un taux faible de CDI peut attester d'une rétention sur statut précaire dans l'établissement
ARCI	Taux de CDI en cas de changement d'emploi en dehors de l'établissement	emplois aidés suivis d'un CDI dans un autre étab. / emplois aidés suivis d'un emploi dans un autre étab.	Le recours à l'emploi aidé ne répond pas ici à une logique d'insertion dans l'établissement mais il en résulte toutefois, si le taux est élevé, une capacité de réembauche sur CDI à l'extérieur de l'établissement. L'établissement "introduit" dans l'emploi une main-d'oeuvre qu'il ne garde pas mais qui, cependant, accède ensuite à des emplois sur CDI.
ARCH	Taux de non retour à l'emploi	emplois aidés achevés et non suivis d'un autre emploi / emplois aidés achevés	Ce taux est la part des emplois aidés qui, à leur issue, n'ont débouché, jusqu'à la date de l'enquête, sur aucun emploi. L'interprétation d'un tel indicateur est compliquée par le fait qu'il concerne des emplois aidés achevés à des dates variables et donc les durées de recherche d'emploi subséquente, vaine au moment de l'enquête, sont elles-mêmes variables

2. Indicateurs d'usage sectoriel des formes précaires d'emploi de droit commun CDD et intérim (B...)

Les six premiers indicateurs ont des définitions identiques aux précédents mais appliquées aux CDD et statuts d'intérim.

Sigle	Désignation	Mode de calcul	Eléments Interprétatifs
BTME	Taux de maintien dans l'établissement en cas de changement d'emploi		
BTMS	Taux de maintien dans le secteur, hors l'établissement, en cas de changement d'emploi		
BTRE	Taux de retour dans l'établissement en cas de changement d'emploi		
BGCI	Taux de CDI en cas de changement d'emploi dans le même établissement.		
BRCI	Taux de CDI en cas de changement d'emploi en dehors de l'établissement		
BRCH	Taux de non retour à l'emploi.		
BEFC	Effort de formation dans l'emploi	$(\text{CDD} + \text{intérim}) \text{ avec formation dans l'emploi} / (\text{CDD} + \text{intérim})$	Dans le calcul de cet effort de formation dans l'emploi, il n'est tenu compte ni de la durée ni du caractère qualifiant de la formation mais seulement de l'existence d'un temps déclaré de formation. Cet indicateur n'est construit qu'avec les statuts d'emploi de droit commun, CDD et, se reporter infra, CDI, car avec les emplois aidés la présence de la formation relève souvent du statut lui-même

3. Indicateurs d'usage sectoriel des CDI (C...)

Sigle	Désignation	Mode de calcul	Eléments interprétatifs
CTEC	Taux de CDI en cours	CDI en cours / CDI	C'est un indicateur imparfait de durabilité des CDI
CT1E	Taux de CDI pourvu par accès direct dans le cadre d'un premier emploi.	Premiers emploi sur CDI / CDI	Les embauches sur CDI, comme premiers emplois, correspondent à un standard traditionnel de l'insertion (sortie de formation initiale puis recherche plus ou moins longue d'emploi et embauche sur CDI) où les jeunes sont recrutés sans expérience professionnelle sous un statut d'emploi a priori non ségrégué.
C1EC	Taux de CDI en cours lorsqu'il s'agit d'un premier emploi	(premiers emplois sur CDI) en cours / premiers emplois sur CDI	C'est un indice de durabilité des CDI comme premiers emplois occupés
CPAE	Taux de CDI précédés dans l'établissement par un emploi aidé.	CDI précédés, dans l'établissement, par un emploi aidé / CDI	Ce taux exprime la propension des établissements d'un secteur à confier les emplois sur CDI plutôt à des jeunes "connus" ou "testés" par passage préalable par un emploi aidé réalisé dans l'établissement. Ce mode d'usage des emplois aidés leur confère une logique de préembauche en faisant de leur recours une modalité de l'insertion professionnelle dans l'établissement. Cet indicateur est complémentaire de AGCI bien que différent : ainsi peut-on, au moins en principe, avoir simultanément, pour un secteur donné l'indicateur CPAE faible et l'indicateur AGCI très élevé (cas d'un secteur recrutant essentiellement directement sur CDI et, lorsqu'il recrute sur emploi aidé, celui-ci est fréquemment transformé en CDI).
CPBE	Taux de CDI précédés, dans l'établissement, par un CDD (même	CDI précédés, dans l'étab., par un CDD / CDI	(mode de construction identique à l'indicateur précédent)
CTPT	Taux de CDI à temps partiel	CDI à temps partiel / CDI	Cet indicateur, comme les deux suivants, CM3M et CFPE, contribuent à signaler les CDI "atypiques"
CM3M	Taux de CDI achevés dont la durée n'aura pas excédé 3 mois.	CDI achevés, de 3 mois ou moins / CDI	Indicateur complémentaire de l'indicateur CTEC de durabilité des CDI
CFPE	Taux de CDI suivis d'une forme particulière d'emploi	CDI suivis d'une forme particulière d'emploi / CDI	
CEFC	Effort de formation	CDI avec formation dans l'emploi / CDI	La formation intervient après une embauche "définitive"

INDICATEURS D'USAGE DES STATUTS D'EMPLOI

VALEURS MOYENNES ET DE DISPERSION

(ces statistiques sont établies à partir du tableau de base croisant les indicateurs ci-après avec les 79 secteurs et tailles d'établissement employeurs)

Indicateurs	Moyenne (%)	Ecart-type	1er décile	1er quartile	3ème quartile	9ème décile
ATME	40,0	15,4	20,0	26,9	50,0	60,0
ATMS	11,8	9,2	0	4,5	17,6	24,5
ATRE	11,5	9,4	0	4,7	14,3	26,7
AGCI	45,5	25,1	0	33,3	57,1	83,3
ARCI	20,0	15,5	0	10,0	27,3	40,0
ARCH	9,4	7,1	0	4,0	12,5	15,4
BTME	21,6	7,9	12,0	15,6	26,9	33,3
BTMS	18,3	12,7	3,3	8,6	25,2	37,2
BTRE	13,5	6,7	4,8	8,7	17,7	22,2
BGCI	64,6	26,5	23,7	42,9	87,5	100
BRCI	23,9	8,9	15,3	18,7	27,2	35,7
BRCH	12,2	4,9	4,8	10,0	15,0	17,6
BEFC	4,2	4,5	0	1,0	6,1	9,1
CTEC	62,0	13,2	47,7	52,2	72,0	81,0
CT1E	21,9	7,1	13,2	17,1	26,0	31,3
C1EC	43,0	24,0	13,9	28,6	56,3	68,2
CPAE	9,0	6,4	0	4,4	12,8	18,2
CPBE	15,5	9,6	6,7	8,6	20,2	29,0
CFPE	13,5	7,2	4,8	9,1	18,4	22,4
CTPT	6,0	8,0	0	0	11,1	17,4
CM3M	9,0	6,0	0	5,5	12,7	17,6
CEFC	8,9	9,5	0	3,9	11,4	17,6

LEGENDE :

ATME	Taux de maintien dans l'établissement en cas de changement d'emploi.
ATMS	Taux de maintien dans le secteur, hors l'établissement, en cas de changement d'emploi.
ATRE	Taux de retour dans l'établissement en cas de changement d'emploi.
AGCI	Taux de CDI en cas de changement d'emploi dans le même établissement.
ARCI	Taux de CDI en cas de changement d'emploi en dehors de l'établissement.
ARCH	Taux de non retour à l'emploi.
BTME	Taux de maintien dans l'établissement en cas de changement d'emploi.
BTMS	Taux de maintien dans le secteur, hors l'établissement, en cas de changement d'emploi.
BTRE	Taux de retour dans l'établissement en cas de changement d'emploi.
BGCI	Taux de CDI en cas de changement d'emploi dans le même établissement.
BRCI	Taux de CDI en cas de changement d'emploi en dehors de l'établissement.
BRCH	Taux de non retour à l'emploi.
BEFC	Effort de formation.
CTEC	Taux de CDI en cours.
CT1E	Taux de CDI pourvu par accès direct dans le cadre d'un premier emploi.
C1EC	Taux de CDI en cours parmi les premiers emplois.
CPAE	Taux de CDI précédés dans l'établissement par un emploi aidé.
CPBE	Taux de CDI précédés, dans l'établissement, par un CDD
CTPT	Taux de CDI à temps partiel.
CM3M	Taux de CDI achevés dont la durée n'aura pas excédé 3 mois.
CFPE	Taux de CDI suivis d'une forme particulière d'emploi.
CEFC	Effort de formation.

INDICATEURS D'INTENSITE DE RECOURS AUX DIFFERENTS STATUTS

VALEURS MOYENNES ET DE DISPERSION

(ces statistiques sont établies à partir du tableau de base croisant les indicateurs ci-après avec les 79 secteurs et tailles d'établissement employeurs)

Indicateurs d'intensité de recours aux statuts	Moyenne (%)	Ecart-type	Valeur min.	Valeur max.
en fonction du nombre d'emplois :				
CDI	31,7	8,9	9,0	48,7
CDD	48,2	13,8	24,1	81,7
TUC	1,9	7,0	0	32,3
SIVP	11,3	7,8	0	30,8
CACQ	6,9	4,3	0	20,6
	Total : 100			
en fonction de la durée des emplois :				
CDI	50,8	11,9	16,1	71,4
CDD	32,5	12,5	11,7	69,1
TUC	2,0	7,5	0	36,3
SIVP	6,6	4,7	0	19,0
CACQ	9,0	6,2	0	29,3
	Total : 100			

TAILLE DES ETABLISSEMENTS EMPLOYEURS

Tranche de taille	Effectifs d'emplois (non pondérés)	Répartition (en%)
Moins de 10 salariés	9.244	41,0
De 10 à 49 salariés	6.687	29,7
De 50 à 199 salariés	3.654	16,2
De 200 à 499 salariés	1.623	7,2
De 500 à 999 salariés	672	3,0
1000 salariés et plus	666	3,0
Ensemble	22.546	100

(Les emplois dans l'administration, collectivités locales et sans affectation de taille d'établissements employeurs sont exclus de ce tableau)

ANNEXE 4

L'ANALYSE FACTORIELLE

Nous avons retenu pour interprétation les quatre premiers axes de l'analyse factorielle des correspondances multiples (ACM)⁶; ils représentent 38% de l'inertie totale du nuage. L'interprétation des axes se fonde sur l'examen des contributions des indicateurs principaux⁷ à la construction de ces axes et sur la qualité de la représentation des indicateurs par les facteurs. En outre, les indicateurs en variables supplémentaires, s'ils sont inactifs dans la construction même des axes, permettent d'en affiner la signification.

Le premier plan factoriel

1. Les deux premiers facteurs (liés par une relation d'ordre 2 - "effet Guttman" -) sont analysés ensemble. Ils apparaissent principalement liés aux indicateurs d'usage des CDI.

La part la plus importante de l'inertie du premier axe (i.e. la variance du nuage sur le premier axe) est expliquée, à 60%, par les types de CDI auxquels les secteurs ont recours. Chacun des indicateurs d'usage des CDI joue un rôle dans l'explication de ce premier facteur et l'essentiel de la variabilité des profils sectoriels d'usage des CDI est expliqué par ce premier axe. Deux indicateurs se révèlent encore plus liés au premier facteur : la durabilité de l'emploi sous CDI (CTEC) et son temps de travail (CTPT). C'est donc sur ces deux indicateurs que l'interprétation du premier axe peut s'appuyer de façon privilégiée. Les modalités extrêmes de ces deux indicateurs se projettent aux deux bouts opposés de l'axe. Ainsi, le premier facteur classe les modes de recours aux CDI des plus attendus (emplois durables et à temps plein, avec un temps de formation associé; il s'agit toutefois peu souvent de premier emploi) aux plus a-typiques (emplois non durables et à temps partiel, sans période de formation associée; ces CDI sont souvent pour les jeunes embauchés leur premier emploi). Deux indicateurs relatifs aux modes de gestion des formes précaires d'emploi de droit commun (CDD et intérim) contribuent, de manière moindre mais néanmoins à souligner, à la définition de ce premier axe : le taux de transformation en CDI dans l'établissement (BGCI) et l'effort de formation dans l'emploi (BEFC).

2. Cette grande opposition constatée en terme d'usage du CDI, forme de l'emploi normal, est à rapprocher des intensités relatives de recours des secteurs aux différentes formes d'emploi.

L'intensité de recours aux SIVP s'ordonne le long du premier axe, du pôle de l'usage du CDI traditionnel où l'appel aux SIVP est faible à celui des CDI a-typiques et des CDD non insérant où le recours aux SIVP est élevé.

La projection des tailles des établissements s'ordonnent également le long du premier facteur qui apparaît ainsi comme un facteur d'échelle. Les tailles des établissements - en fait les centres de gravité des établissements agrégés par secteurs d'activité et tranches de taille - sont bien représentées dans leurs projections sur le premier axe. Toutefois, la couverture de l'axe par la taille n'est pas complète ; autrement dit, les tranches de tailles extrêmes (moins de

⁶ Pour une présentation de la méthode on peut se reporter à **ESCOFIER B., PAGES J.**, "Analyses factorielles simples et multiples - Objectifs, méthodes et interprétation", 2ème édition, DUNOD, Paris, 1990.

⁷ Nous avons conservé pour l'A.C.M. une partie des indicateurs, n'écartant en éléments secondaires que les plus corrélés afin d'alléger la lecture de l'analyse. Nous avons ainsi :

. en variables principales : ATME, AGCI, ARCI, BGCI, BRCI, BRCH, BEFC, CTEC, CT1E, CTPR, CEFC

. en variables supplémentaires : ATMS, ATRE, ARCH, BTME, BTMS, BTRE, C1EC, CPAE, CPBE, CFPE, CM3M et les indicateurs d'intensité de recours aux différents statuts (CDI, CDD et intérim, CA-CQ, SIVP-TUC).

10 salariés d'une part, 50 salariés et plus d'autre part) ne sont pas projetées aux deux bouts extrêmes de l'axe, ce qui signifie que ce premier axe ne réalise pas une stricte partition des secteurs par tranche de taille.

Par ailleurs, la couverture de l'axe par l'intensité de recours aux SIVP est plus étendue qu'avec la taille : l'intensité de recours aux SIVP est donc plus liée aux comportements sectoriels d'usage des CDI que ne l'est la taille des établissements.

3. La disposition des secteurs s'interprète en fonction de leur proximité avec les indicateurs de gestion des statuts d'embauche. On peut ainsi préciser quels secteurs et tailles d'établissement contribuent les plus à créer ce premier clivage de distinction des comportements sectoriels.

4. **Le deuxième axe factoriel** oppose les valeurs moyennes des indicateurs à leurs valeurs extrêmes. Ce deuxième facteur **rend** ainsi **compte**, beaucoup mieux que le premier axe, **des comportements moyens d'usage des différentes formes d'emploi** qui sont, sur le premier facteur, tous "écrasés" à l'origine⁸.

Le troisième axe factoriel discrimine les secteurs en distinguant, dans leurs usages des formes particulières d'emploi, deux modes de fidélisation de la main-d'oeuvre : la normalisation d'emplois précaires par accès aux CDI (pôle1), et la rétention sur statut précaire (pôle2).

Nous décrirons successivement ces deux pôles caractéristiques des comportements de gestion qu'oppose ce 3ème axe (se reporter aux graphiques "Plan factoriel 3 X 4" en annexe)

POLE 1 : La normalisation des emplois aidés

Ce pôle se caractérise principalement par une transformation plus fréquente, en cas de maintien dans l'établissement, de la forme particulière d'emploi en CDI (AGCI et, beaucoup moins nettement, BGCI), un rejet plus faible vers le chômage suite à un CDD (BRCH) et un recours essentiellement moyen aux CDI à temps partiel (CTP).

Dans une moindre mesure, ce pôle se caractérise aussi, relativement à d'autres modalités d'indicateurs de gestion, par :

- un niveau moyen de maintien dans l'établissement (ATME et BTME), un faible retour en cas de départ de l'établissement (ATRE et BTRE) mais un haut niveau de conservation dans le secteur (ATMS et BTMS);
- en cas de départ de l'établissement, comme dans l'éventualité d'un maintien dans l'établissement, le risque de précarisation est plus faible qu'ailleurs (ARCI et BRCI);
- une intensité de recours élevé aux CDI et très faible aux CDD; l'intensité importante de recours aux mesures, à la fois CA-CQ et SIVP, est aussi du côté de ce pôle mais la corrélation avec l'axe est moins élevée;
- s'il y a recours aux CDI, ceux-ci ne se distinguent pas franchement selon leur durée.

POLE 2 : Un profil de relative rétention sur statut précaire (CDD principalement)

Ce pôle se caractérise par des pratiques, sensiblement plus courantes qu'ailleurs, de maintien dans l'établissement à l'issue d'un emploi précaire (ATME et BTME) mais surtout, pour le jeune maintenu dans l'établissement, par un risque plus faible de transformation de son contrat précaire en CDI (AGCI et BGCI).

⁸ La projection du nuage des profils sectoriels sur le premier plan factoriel a une forme sensiblement parabolique, manifestant un "effet Guttman" : le premier facteur ordonne les secteurs des valeurs faibles des modalités des indicateurs aux valeurs élevées. Cet effet Guttman se limite au premier plan factoriel; à partir du troisième axe factoriel, il est donc possible de poursuivre l'interprétation des facteurs indépendamment du premier.

Bien qu'intervenant moins dans la définition de ce pôle, on peut lui attribuer les particularismes de comportements suivants :

- en cas de départ de l'établissement, comme en cas de maintien, le risque d'accès à un emploi encore à statut précaire est plus élevé qu'ailleurs (ARCI surtout et BRCI) ainsi que celui d'être suivi d'une période de chômage encore en cours à la date de l'enquête (BRCH);
- le maintien dans le secteur est plus faible (ATMS,BTMS) mais les retours dans l'établissement plus fréquents (ATRE et, surtout, BTRE) ;
- le recours aux CDD est très élevé et faibles sont les recours aux mesures et aux CDI mais, lorsqu'il y a recours aux CDI, ceux-ci ont globalement une durabilité supérieure à la moyenne (CTEC).

Le quatrième axe factoriel se définit essentiellement à partir des modes d'usage des CDD.

Les deux indicateurs d'intensité de transformation des CDD en CDI (BGCI et BRCI) contribuent à 56% à l'explication du 4ème axe. La construction de ce facteur est essentiellement liée à ces deux indicateurs.

COMPOSITION DES CLASSES DE LA TYPOLOGIE

Classe	Code	Taille	Intitulé en clair du secteur	NAP
Classe 1.1	IAA	3	Industrie de la viande et du lait	02
	AIA	3	Industrie des autres produits alimentaires	03
	MDC	3	Matériaux de construction	09
	VER*	3	Industrie du verre	10
	CHI*	2,3	Chimie	11
	AUT	2	Construction automobile	16
	AER	2	Construction aéronautique	17
	BOI	3	Bois	20
	PLA	2	Transformation des matières plastiques	23
	CRA	3	Commerce et réparation automobile	29
	CGN	2,3	Commerce de gros non alimentaire	26
	PTT	3	Télécommunications, postes	32
Classe 1.2	MET	3	Fonderie, travail des métaux	13
	MEC	2,3	Construction mécanique	14
	CEE	3	Construction électrique et électronique	15
	AUT	3	Construction automobile	16
	AER	3	Construction aéronautique	17
	CUI	2	Industrie du cuir	19
	PAP*	3	Papier, carton	21
	PLA	3	Transformation des matières plastiques	23
	TRA	3	Transports	31
	PTT	1	Télécommunications, postes	32
	ASS*	1,3	Assurances	36
	Classe 2.1	TEX	3	Industrie textile
IMP*		1,2,3	Imprimerie, presse, édition	22
BTP		3	Bâtiment, génie civil	24
CDN		2	Commerce de détail non alimentaire	28
CRA		2	Commerce et réparation automobile	29
TRA		1,2	Transports	31
SME		3	Services marchands rendus aux entreprises	33
Classe 2.2	AIA	2	Industrie des autres produits alimentaires	03
	MNF*	3	Métaux non-ferreux	08
	MDC	2	Matériaux de construction	09
	MET	2	Fonderie, travail des métaux	13
	CEE	1,2	Construction électrique et électronique	15
	BOI	2	Bois	20
CRA	1	Commerce et réparation automobile	29	
Classe 2.3	MET	1	Fonderie, travail des métaux	13
	TEX	2	Industrie textile	18
	BTP	1,2	Bâtiment, génie civil	24
	CDA	1	Commerce de détail alimentaire	27
Classe 2.4	PHA*	2	Parachimie et industrie pharmaceutique	12
	CDA	2,3	Commerce de détail alimentaire	27
	CDN	1,3	Commerce de détail non alimentaire	28
	SME	1,2	Services marchands rendus aux entreprises	33
	SMP*	1,2,3	Services marchands rendus aux entreprises	34
Classe 3	AGR*	1,2	Agriculture	1
	IAA	1,2	Industrie de la viande et du lait	2
	AIA	1	Industrie des autres produits alimentaires	3
	MDC	1	Matériaux de construction	9
	MEC	1	Construction mécanique	14
	AUT	1	Construction automobile	16
	TEX	1	Industrie textile	18
	CUI	3	Industrie du cuir	19
	BOI	1	Bois	20
	CGA*	1,2,3	Commerce de gros alimentaire	25
	CGN	1	Commerce de gros non alimentaire	26
	HCR*	1,2,3	Hôtels, cafés, restaurants	30
	PTT	2	Télécommunications, postes	32

Légende : les tranches de taille des établissements sont :

- 1 moins de 10 salariés
- 2 de 10 à 49 salariés
- 3 50 salariés au moins

LES CLASSES DE LA TYPOLOGIE

VALEURS MOYENNES DES INDICATEURS D'USAGE DES STATUTS D'EMPLOI (en %)

Indicateurs	Cl 1.1	Cl 1.2	Cl 2.1	Cl 2.2	Cl 2.3	Cl 2.4	Cl 3	Moy.
ATME	45,2	47,6	52,1	42,0	34,9	36,0	27,0	40,0
ATMS	5,6	9,9	15,3	13,2	19,3	13,4	12,3	11,8
ATRE	12,9	15,0	13,7	12,3	7,0	10,3	8,2	11,5
AGCI	45,0	37,9	53,4	43,2	47,5	36,4	52,3	45,5
ARCI	19,1	9,3	21,7	34,1	21,3	20,0	21,0	20,0
ARCH	6,9	6,8	11,2	5,6	9,6	10,9	12,7	9,4
BTME	25,8	23,8	19,5	23,2	17,9	21,2	18,7	21,6
BTMS	10,9	17,0	26,7	13,6	24,5	20,3	19,5	18,3
BTRE	14,8	14,1	11,6	10,2	8,8	15,5	14,8	13,5
BGCI	69,3	71,2	73,9	78,0	71,8	50,2	51,6	64,6
BRCI	27,3	20,0	29,4	20,0	21,1	23,6	23,9	23,9
BRCH	10,6	12,7	11,4	12,1	12,9	15,7	11,6	12,2
BEFC	6,5	6,8	3,8	3,5	3,3	3,3	1,9	4,2
CTEC	75,1	68,0	60,8	63,3	52,5	60,7	51,5	62,0
CT1E	13,1	20,6	21,1	24,4	28,6	20,7	27,5	21,9
CIEC	48,1	53,6	45,1	45,8	41,9	37,1	33,3	43,0
CPAE	9,4	8,0	7,9	9,0	11,9	10,6	8,2	9,0
CPBE	23,4	19,8	11,1	13,9	9,8	14,8	11,5	15,5
CFPE	8,8	11,1	13,2	14,2	21,2	15,6	15,4	13,5
CTPT	0	1,4	4,8	2,7	4,6	17,5	9,8	6,0
CM3M	6,1	7,6	9,3	8,0	9,0	9,2	12,2	9,0
CEFC	11,8	17,7	8,8	7,4	3,6	8,8	2,9	8,9

(Moy : c'est la moyenne générale des 79 "profils" du tableau de base)

VALEURS MOYENNES DES INDICATEURS D'INTENSITE DE RECOURS AUX STATUTS (en %)

Indicateurs d'intensité de recours aux statuts	Cl 1.1	Cl 1.2	Cl 2.1	Cl 2.2	Cl 2.3	Cl 2.4	Cl 3	Moy.
en fonction du nombre d'emplois:								
	29,0	31,5	40,0	36,9	33,8	25,2	30,3	31,7
CDI	53,6	53,2	44,8	42,4	35,0	50,3	47,3	48,2
CDD	2,1	0,9	0	0	0	7,8	1,6	1,9
TUC	8,7	8,1	8,7	10,9	19,7	11,8	14,4	11,3
SIVP	6,6	6,3	6,5	9,9	11,5	4,9	6,4	6,9
CA-CQ								

(Moy : c'est la moyenne générale des 79 "profils" du tableau de base)

LES DETERMINANTS DE L'EMBAUCHE : CADRE D'ANALYSE POUR L'ETUDE DES MISES EN RELATION DE L'ANPE¹

Laurence LIZE
(IRES, Noisy-le-Grand)

L'ETUDE des déterminants de l'embauche des demandeurs d'emploi s'appuie sur une exploitation de données transmises par l'ANPE (extraction d'un gros échantillon de mises en relation, les données concernent trois régions de l'Est de la France et ne sont pas représentatives au niveau national). Les fichiers rapprochent les caractéristiques des offres et des demandes d'emploi qui ont donné lieu à une embauche, ils contiennent des informations sur les offres d'emploi, les entreprises et les demandeurs d'emploi. Les questions principales qui orientent l'étude de données et sur lesquelles des éléments de réponse commencent à émerger sont les suivantes : face aux demandes de main-d'oeuvre des entreprises, quel est le rôle de l'ANPE et comment identifier les logiques de placement ? Comment l'Agence peut-elle intervenir sur les comportements d'embauche des employeurs ? Partant d'une hypothèse de différenciation des services que l'Agence peut proposer, plusieurs logiques alternatives peuvent être identifiées, en relation avec les stratégies des employeurs.

Les hypothèses de la recherche s'articulent autour des propositions suivantes qui peuvent être résumées en ces termes :

- L'embauche est au centre des modes de gestion de la main-d'oeuvre par les entreprises et constitue le point de départ de la relation entre l'employeur et le salarié.
- Les logiques d'embauche des employeurs méritent d'être analysées à partir des caractéristiques de la demande de travail. Ces caractéristiques éclairent sur la façon dont les ajustements entre l'offre et la demande se réalisent sur le marché du travail.
- Le rôle des intermédiaires, en l'occurrence celui de l'ANPE, s'articule autour des différents modes de gestion de la main-d'oeuvre par les employeurs.

L'objectif est ici d'étayer des hypothèses sur le rôle structurant de la demande de travail, à partir d'une synthèse des résultats de quelques travaux empiriques et d'approches théoriques qui abordent la question de la relation d'embauche. Les facteurs qui interviennent dans les propositions et décisions d'embauche de demandeurs d'emploi demeurent mal connus, les recherches ayant surtout porté, jusqu'à présent, sur les caractéristiques de l'offre de travail et notamment sur la recherche d'emploi. Il s'agit principalement de repérer la variété des approches (hypothèses et démarches), l'évolution des problématiques, les types de variables qui ont été utilisées et leurs liens éventuels avec

¹La convention de recherche signée au printemps 1993 entre l'IRES et l'ANPE prévoit d'une part, une exploitation des ressources statistiques de l'Agence (analyse quantitative des mises en relation ayant abouti à l'embauche des demandeurs d'emploi) et d'autre part, la mise en oeuvre d'une enquête qualitative auprès d'un échantillon réduit d'agences locales pour l'emploi, de demandeurs d'emploi et d'employeurs. Ces deux phases sont actuellement en cours et les premiers résultats sont provisoires.

celles qui sont traitées lors de l'étude des mises en relation de l'ANPE. L'analyse s'efforcera plus de mettre en lumière des angles d'attaque, des lacunes ou des limites des approches présentées, que de se rattacher à un modèle théorique unifié.

1. LA RECHERCHE D'EMPLOI ET DE TRAVAILLEURS DANS LES MODELES NEO-CLASSIQUES

Dans le cadre d'interprétation néo-classique de base, le salaire constitue la seule variable explicative du désajustement entre l'offre et la demande de travail. Le salaire a une importance certaine dans la relation d'embauche mais cette perspective d'analyse en termes de coût n'apparaît pas en mesure de saisir d'autres dimensions qui interviennent dans les processus d'embauche. Nous nous intéresserons principalement au traitement de l'incertitude dans les modèles néo-classiques et à leurs limites.

1.1. Le modèle de base du "job search" et ses prolongements

Selon les théories de la recherche d'emploi ou "job search", le chômage correspond à une période d'intense recherche d'emploi sur un marché du travail concurrentiel. Le modèle du "job search" se propose d'évaluer le comportement des agents qui comparent les avantages et les inconvénients de l'acceptation ou du refus d'une offre d'emploi. Ce modèle repose sur un relâchement de l'hypothèse d'information parfaite. L'absence de transparence du marché du travail conduit à considérer le coût et le temps d'information comme nécessaires pour accéder à l'emploi. Les chômeurs optimisent les conditions de leur retour à l'emploi par un arbitrage entre la durée de leur recherche et le salaire demandé. Les comportements des agents dépendent alors de leur salaire de réservation, salaire à partir duquel les individus acceptent de travailler. Les coûts d'information pour les demandeurs d'emploi recouvrent les dépenses occasionnées par des visites auprès d'employeurs, de transport, de présentation, des coûts "psychologiques" liés à la position de demandeurs d'emploi (précarité, incertitude...). Dans le modèle de G. Stigler (1962), l'individu dispose d'informations sur l'éventail des salaires proposés par les entreprises et il raisonne en termes de probabilités (de distribution des probabilités des salaires offerts plus exactement). Le nombre optimal de recherches d'emploi est déterminé par l'espérance de gain (salaire), qui augmente jusqu'à l'égalisation du coût marginal d'une visite additionnelle puis décroît. L'individu est supposé arrêter ses démarches lorsque les coûts sont supérieurs aux recettes attendues.

Dans la théorie de base du "job search", l'indemnisation vient perturber le modèle de chômage d'attente en allongeant la durée de recherche d'emploi. Une variation positive de l'indemnité de chômage est supposée peser sur le salaire de réservation et augmenter la durée du chômage. Le salaire de réservation est donc le facteur qui détermine les choix et explique les comportements. De ce fait, l'objet de l'analyse porte sur l'offre de salaire et non sur l'offre d'emploi. Globalement, tout en ayant recours à des hypothèses moins restrictives que celles de la concurrence pure et parfaite, l'analyse du "job search" valide le modèle néo-classique.

1.2. Quelques extensions

Les modèles de "job search" devaient, symétriquement, appréhender les comportements du côté de la demande de travail mais ce sont surtout les recherches centrées sur l'offre de travail qui ont été développées.

Certains prolongements des modèles de recherche d'emploi prennent en compte d'autres paramètres tels que la durée du contrat de travail et les risques de licenciement qui modifient les préférences des individus et leurs stratégies optimales. L'hypothèse d'information des individus sur les caractéristiques des offres proposées est levée dans les

modèles de mobilité (B. Jovanovic, 1979). La recherche d'un appariement optimal de l'offre et de la demande se fait alors dans la durée, pour le salarié et pour l'employeur. Un poste de travail est constitué d'un ensemble de caractéristiques, en partie inconnues par le salarié lors de l'embauche et, de même, l'employeur ne dispose pas de l'ensemble des informations sur la qualification du candidat. Compte tenu de l'incertitude sur la productivité du salarié au moment de l'embauche, ce n'est qu'à terme que le salaire s'ajustera à la productivité réelle de l'individu, celui-ci pouvant éventuellement démissionner. Selon ce raisonnement, la productivité dépend plus de la qualité de leur assortiment que des caractéristiques de la main-d'oeuvre ou du poste. L'auteur prend en compte les côtés de l'offre et de la demande de travail pour expliquer quelles sont les procédures de recherche mises en oeuvre et comment l'appariement satisfaisant peut se réaliser.

Les extensions des modèles de recherche d'emploi permettent de traiter des situations éloignées de celles considérées dans le modèle standard et aussi de nuancer l'impact des paramètres, notamment celui des allocations chômage sur la durée du chômage (C. Cases, 1993). Mais ces développements restent centrés sur un côté du marché du travail, celui de l'offre de travail qui est supposée adopter des comportements rationnels et avantageux, dans un contexte d'arbitrage possible entre différents emplois disponibles sur le marché. Les limites théoriques du modèle du "job search" conduisent à prendre en compte le rôle central des firmes dans l'allocation de la main-d'oeuvre.

1.3. La recherche de travailleurs et le rôle de la demande de travail dans la relation d'embauche

Les analyses qui ont mis l'accent sur le rôle des entreprises se sont intéressées à l'insuffisance de l'information sur les aptitudes des demandeurs d'emploi et à l'utilisation de filtres permettant de sélectionner les candidats à l'embauche (du système éducatif comme "filtre" selon K. J. Arrow, 1973, jusqu'aux procédures discriminatoires d'embauche). Dans les modèles de signalement, M. Spence (1973) a recherché les principes de sélection de la main-d'oeuvre à partir des "signaux" (éducation...) émis par les offreurs et les demandeurs de travail. Appliqué à l'embauche, son raisonnement s'appuie sur l'idée que l'employeur n'est pas assuré des capacités productives du candidat et qu'il ne pourra pas obtenir l'information sur la personne immédiatement après le recrutement, en raison du temps de formation ou d'apprentissage requis pour le poste. L'embauche, dans ce contexte d'incertitude, est assimilée à un tirage de loterie où l'employeur supporte un coût monétaire sous forme de salaire. Le jugement de l'employeur se formera à partir d'un ensemble de données et d'attributs attachés à l'individu (éducation, expérience professionnelle, origine ethnique, sexe...).

Les offres et demandes d'information déterminent les salaires offerts et, plus largement, l'allocation des emplois à la main-d'oeuvre sur le marché du travail. Par rapport au modèle du "job search", la variable "salaire" n'est plus fixée a priori, son niveau découle d'un échange d'information entre demandeurs et offreurs d'emploi. Pour chaque série de signaux ou d'indices à laquelle l'employeur est confronté, il doit associer une probabilité de productivité au candidat possédant ces caractéristiques. C'est cette évaluation qui déterminera le salaire offert. L'auteur définit une boucle de rétroactions sur le marché du travail qui détermine la formation d'équilibres. Les équilibres se réalisent à partir de l'ensemble des perceptions (ou "croyances") des employeurs qui génèrent les niveaux de salaires offerts, les décisions de signalement des candidats, l'embauche et la formation de nouvelles données sur le marché (cohérentes avec les données initiales). L'effet du signalement dépend de sa relation avec la productivité individuelle, de l'éventail des coûts de signalement et aussi de leur capacité à distinguer les agents.

Les indices apparaissent comme une source de discrimination potentielle. Ils recouvrent l'ensemble des caractéristiques inaltérables, l'exemple homme/femme est développé mais le raisonnement peut être étendu à l'origine ethnique, la nationalité, la taille, le casier judiciaire... Combinés avec les signaux (éducatifs), les indices interviennent dans la

formation des perceptions de l'employeur. Si les attentes des employeurs sont conditionnées par ces deux caractéristiques (sexe et éducation), l'impact des signaux éducatifs des hommes ne sera ressenti que par le groupe composé exclusivement des hommes (symétriquement, le même mécanisme se produit pour les femmes). Selon cette logique, c'est la structure informationnelle du marché qui est à l'origine des différences de signalement et de salaire et qui explique que les groupes désavantagés se trouvent pris dans un "cercle vicieux".

Ces travaux présentent l'intérêt de souligner l'importance du contrôle de l'information par les firmes. Le relâchement des hypothèses modifie la vision de la recherche d'emploi et relativise la marge de manoeuvre des demandeurs puisque les stratégies des individus sont contraintes par le comportement des employeurs qui fixent les salaires. La concurrence entre les individus s'exerce alors sur la production de signaux et sur leur valorisation. L'exemple de l'éducation développé par M. Spence montre que les diplômes ne constituent un signal de productivité que s'ils sont perçus comme un indicateur de rareté par l'employeur. La question de la dévalorisation des diplômes est donc sous-jacente dans les modèles de signalement. L'intentionnalité des individus reste, dans ce cadre, une variable clé mais elle n'est pas présentée comme infinie. La marge de manoeuvre des agents est contrainte par les indices et par le "feed-back" de l'offre et de la demande de signaux sur les salaires. Le rôle des entreprises dans les processus d'allocation de la main-d'oeuvre est certes pris en compte dans ce modèle mais de façon limitée, par des comportements rationnels et adaptatifs. Par ailleurs, M. Spence n'introduit pas de différenciation selon le type d'entreprise ou le type d'emploi (qualifié ou non) et il considère que les attentes des employeurs se forment dans un contexte d'atomisation du marché.

Dans ce cadre d'analyse, l'allocation de la main-d'oeuvre se réalise par des ajustements de marché, via les salaires. Les salaires jouent un rôle important dans les transactions mais leur rôle, leur poids dans la relation d'embauche peuvent-ils être dissociés des caractéristiques de la demande de travail auxquelles ils se rattachent ?

2. LES MODELES DE SEGMENTATION

2.1. Le rôle structurant des firmes dans les modèles de segmentation du marché du travail

L'analyse de la segmentation lève l'hypothèse de l'homogénéité et de la mobilité de la main-d'oeuvre sur un marché unifié du travail. Le modèle développé par M. Piore met l'accent sur les barrières existant entre les espaces de mobilité, liées au rationnement de l'emploi et aux pratiques discriminatoires d'embauche des entreprises. A la différence des théories néo-classiques, le fonctionnement du marché du travail obéit à une logique propre qui ne résulte pas d'imperfection de la concurrence. Le modèle de départ élaboré par M. Piore distingue schématiquement un secteur primaire, offrant des emplois stables, protégés, et un secteur secondaire, aux emplois précaires et mal rémunérés. L'approche dualiste oppose le secteur primaire qui est constitué de l'ensemble des marchés internes et le secteur secondaire concurrentiel. L'effort des firmes pour stabiliser la main-d'oeuvre est l'un des principaux facteurs expliquant la constitution des marchés internes². La cohérence qui caractérise les pratiques et les règles de l'entreprise (notamment les procédures de recrutement et de formation spécifiques de l'entreprise) est ainsi soulignée. La fermeture des marchés internes s'explique alors par les modes d'accès aux emplois du secteur primaire. Le schéma initial qui tendait à séparer les entreprises a été relativisé et des travaux ultérieurs se sont attachés à montrer comment la segmentation peut différencier la main-d'oeuvre au

²Le concept de marché interne des entreprises, tel qu'il a été développé par M. J. Piore et P. B. Doeringer (1971), se définit comme "un espace où la relation entre salariés et employeurs n'est pas négociée, marchandée mais où l'affectation de la main-d'oeuvre sur les emplois et la détermination du salaire obéissent à des règles de type administratif (par opposition aux procédures de marché)".

sein d'une même entreprise. L'analyse centrée sur les modes de gestion interne de la main-d'oeuvre par les entreprises prolonge la démonstration de Piore (1978) sur l'incertitude et sur les processus d'internalisation de la main-d'oeuvre qui conduisent les firmes à utiliser conjointement une main-d'oeuvre flexible et des salariés stables. La théorie de la segmentation fournit un cadre conceptuel pour l'étude des modes d'accès à l'emploi des différentes catégories de main-d'oeuvre, dans la mesure où les caractéristiques et la qualité des emplois différencient les marchés primaire et secondaire.

Ce modèle a renouvelé la vision du marché du travail par sa critique du schéma néo-classique et a fait l'objet de nombreux prolongements. F. Michon (1991) souligne l'originalité de l'hypothèse de segmentation, qui réside moins dans l'identification de segments particuliers que dans "l'endogénéité des différenciations" : les processus de fonctionnement sont différents et les barrières à la mobilité sont fortes entre les segments.

2.2. Les coûts de turn-over et les modèles de segmentation du marché du travail dans une perspective néo-classique

Les recherches qui s'appuient sur des hypothèses assouplies du modèle standard (imperfections de l'information, concurrence imparfaite) sont nombreuses et nous ne présenterons ici que les grands principes de certaines théories susceptibles d'être analysées plus avant. Les théories récentes témoignent d'un regain d'intérêt pour l'approche en terme de segmentation. Le problème général est d'expliquer pourquoi des individus ayant des caractéristiques productives identiques se répartissent entre un secteur primaire stable et un secteur secondaire où les salaires sont faibles et les emplois peu protégés et donc pourquoi les agents reçoivent des salaires différents.

2.2.1. Salaire d'efficiencia et segmentation du marché du travail. Nous nous intéresserons plus précisément à certaines théories du salaire d'efficiencia qui accordent un pouvoir important aux entreprises dans la constitution des marchés internes et externes³. Cette théorie montre que le salaire optimal fixé par l'employeur peut s'écarter de celui qui assure le plein emploi, lorsque les firmes intègrent des objectifs d'intensité, de qualité et de durée dans la relation de travail (H. Leibenstein, 1957). La prise en compte des coûts de rotation de la main-d'oeuvre est au centre de cette démonstration qui s'intéresse aux stratégies mises en oeuvre par les firmes pour décourager les départs et la mobilité. L'ensemble des coûts liés à la rotation du personnel (de formation, d'embauche ou de licenciement.) qui augmentent le coût du travail incite les entreprises à proposer un salaire supérieur au salaire de marché. Les modèles de salaire d'efficiencia ont été prolongés par des théories qui s'intéressent plus spécifiquement à l'imperfection de l'information. La théorie des incitations est centrée sur l'incertitude et sur l'asymétrie de l'information qui conduisent l'employeur à offrir des contrats de nature à révéler l'information cachée ou, plus largement, à inciter le salarié à fournir l'effort attendu.

Dans le modèle de sélection adverse, l'employeur ne connaît pas la productivité du salarié (A. Weiss, 1980). Les termes du contrat de travail (salaire) devront inciter le salarié à révéler la valeur de ses capacités productives et à ne pas tricher. Le salaire de réservation annoncé par le candidat lors de l'embauche joue un rôle de signal qui indique, en partie, ses qualités et compétences. En proposant un salaire supérieur à celui du marché, l'entreprise cherche à attirer les candidats les plus productifs. Un autre modèle de sélection adverse a été développé par B. McCormick (1990). Cette démonstration s'appuie sur les différences de nature entre les emplois occupés par la main-d'oeuvre et à la perception de ces différences par les employeurs, les emplois du secteur secondaire constituant ici un signal défavorable pour les salariés. La situation des salariés sur le marché du travail lorsqu'ils sont à la

³Pour une présentation plus complète, notamment les modèles de Shapiro et Stiglitz (1984) et d'Akerlof (1984), se reporter à L. Lizé (1993 1).

recherche d'un emploi forment un indicateur de la productivité des individus : les plus compétents recherchent un emploi alors qu'ils sont encore employés, ceux ayant une productivité moyenne passent par une période de chômage et les moins productifs occupent les emplois du secteur secondaire. Ce modèle reproduit certains phénomènes observables sur le marché du travail, tant du côté de l'offre de travail (récurrence des passages par des emplois précaires et du chômage dans les trajectoires des personnes les moins qualifiées) que du côté de la demande de travail (l'instabilité professionnelle est un facteur souvent cité par les employeurs comme étant défavorable à l'embauche). Toutefois, les caractéristiques de la demande de travail ainsi que l'état de la demande de travail (nombre d'emplois vacants par exemple) ne sont pas pris en considération dans cette démonstration.

2.2.2. Les modèles "insider-outsider", stratégies des entreprises et de la main-d'oeuvre. Selon A. Linbeck et D. Snower (1988), l'exclusion des "outsiders", candidats à l'embauche, s'explique par le pouvoir de marché des "insiders", salariés intégrés dans l'entreprise. Les coûts d'embauche et de formation incitent les employeurs à limiter la rotation de la main-d'oeuvre en fixant les salaires des "insiders" à un niveau supérieur à celui qui équilibre le marché du travail. Ces comportements sont liés au pouvoir de négociation des "insiders", assimilés à "une rente organisationnelle" (les coûts de rotation correspondent à "une rente organisationnelle" que les "insiders" essaient de capter) et aussi au chômage d'attente (les "outsiders" optent pour une stratégie qui consiste à préférer un chômage d'attente à un emploi dans le secteur secondaire). L'entreprise n'a pas intérêt à remplacer un "insider" par un "outsider" pour plusieurs raisons qui tiennent à l'ensemble des coûts de rotation : coûts d'embauche, de formation, difficultés de contrôle de l'effort productif et refus de coopération des salariés en poste avec les nouveaux embauchés.

Diverses études ont prolongé et affiné ces modèles. L'hypothèse du dualisme conduit à considérer un chômage involontaire à l'égard du secteur primaire (où les emplois sont rationnés) et un chômage volontaire face au secteur secondaire. Dans l'hypothèse où le secteur secondaire fonctionne de manière concurrentielle (pas de barrières à l'entrée, salaires flexibles), les stratégies discriminatoires d'embauche des entreprises peuvent expliquer l'existence du chômage. Selon cette logique, les firmes du secteur primaire privilégient l'embauche de chômeurs, au détriment des salariés travaillant dans le secteur secondaire. Les salariés du secteur secondaire voulant entrer dans le secteur primaire se trouvent placés en position d'attente. Le chômage est à la fois volontaire et involontaire : les entreprises n'ont pas intérêt à réduire les salaires et le pouvoir de contrôle des "insiders" tend à bloquer les embauches, les stratégies des entreprises se combinant avec celles des salariés. Pour les firmes, l'appartenance au secteur secondaire peut constituer un signal de faible productivité et justifier un filtrage et des pratiques discriminatoires à l'embauche. Les individus donneraient alors un meilleur signal aux entreprises en entrant au chômage qu'en restant dans le secteur secondaire.

Les hypothèses concernant le secteur secondaire ont été relâchées, notamment dans les travaux de H. Guedj-Zajdela (1990) qui ne l'analyse plus comme un secteur de concurrence pure et parfaite, en raison de l'existence de salaire d'efficience et de rationnement de l'emploi dans les deux secteurs. Dans ces conditions, la segmentation devient de type ternaire, faisant coexister un secteur secondaire (faibles salaires d'efficience), un secteur primaire inférieur (négociations salariales) et un secteur primaire supérieur (salaire d'efficience). Ce sont les stratégies de négociation des salariés (prise de parole, défection) et le niveau de négociation de la relation salariale plus que le niveau de salaire qui permettent de différencier les secteurs et qui expliquent l'existence du chômage involontaire. Les secteurs primaire et secondaire sont principalement différenciés selon la nature des emplois. Les entreprises qui versent des salaires d'efficience sont celles où les postes demandent des qualifications spécifiques, où les coûts de rotation sont élevés et où l'effort est difficile à contrôler tandis que dans le secteur secondaire, les postes ont des caractéristiques opposées.

Selon C. Ramaux (1992), qui s'interroge sur la portée du renouvellement des théories néo-classiques, la perspective des relations avantageuses tant pour les firmes que pour la main-d'oeuvre trouve ainsi de nouveaux déterminants dans la mesure où "la relation salariale est pensée comme une relation foncièrement égalitaire". Le salaire demeure la variable explicative centrale sinon unique dans ces modèles : "Le niveau et les modalités de fixation de celui-ci (le salaire) sont doublement mobilisés puisqu'ils expliquent dorénavant autant l'existence du chômage que la segmentation du marché du travail". Au total, ces analyses demeurent globalement proches des théories qui expliquent les déséquilibres sur le marché du travail en termes de rigidités salariales induites par les comportements de l'offre de travail.

Le rôle des coûts d'embauche, et plus largement du turn-over, mérite d'être pris en considération dans l'étude des stratégies des firmes et de l'ANPE. L'étude des mises en relation offre l'occasion de s'interroger sur le rôle de l'ANPE face aux comportements des entreprises cherchant à diminuer les coûts de rotation de la main-d'oeuvre. Les dispositifs de la politique de l'emploi peuvent-ils être appréhendés comme des instruments permettant de peser sur les comportements des entreprises en allégeant les coûts d'embauche ? Le rôle de l'Agence comme intermédiaire sur le marché du travail peut-il s'interpréter comme une intervention en faveur des "outsiders" ?

2.3. Extensions et perspectives hétérodoxes

Le fonctionnement actuel du marché du travail incite à dépasser certains grands clivages. A cet égard, l'analyse de O. Favereau (1986, 1989) fournit un cadre conceptuel stimulant : "l'idée de l'existence d'un autre mode d'allocation des ressources que le marché (par le biais des prix et/ou des rationnements), à savoir l'organisation (par le biais des règles et des conventions internes à l'organisation)" paraît de nature à éclairer les mécanismes d'allocation de la main-d'oeuvre et les transactions sur le marché du travail.

2.3.1. L'évaluation de la qualification des chômeurs par les employeurs. S'interrogeant sur la pertinence de la référence au marché en matière de qualification, D. Blondel (1992) souligne l'intérêt d'une évaluation de la qualification en relation avec l'organisation du travail. L'insuffisance des ajustements de marché est ici mise en lumière et les relations d'embauche sont appréhendées comme une relation coopérative plus que comme un échange marchand. La relation d'embauche apparaît a priori défavorable aux chômeurs puisque la valorisation des qualifications passe par leur exploitation et l'accumulation d'expérience professionnelle (les actifs occupés ont plus de facilités à prendre un emploi que les demandeurs). La prise en compte du rôle de la formation interne à l'entreprise dans la constitution de qualifications (qualification spécifique, peu transférable à l'extérieur de l'entreprise, contribuant à accroître la productivité du travail dans l'entreprise) conduit à relativiser l'hypothèse d'une transaction où la demande de travail reposerait sur un besoin de qualification "finie", standardisée, et où le salaire d'embauche serait un indicateur de la rareté relative de la qualification.

La problématique de marché interne/marché externe présente l'intérêt d'accorder un rôle déterminant à l'entreprise dans les procédures de recrutement et de replacer la question de la qualification du demandeur d'emploi dans une dynamique propre à l'entreprise. En ce sens, "la présence durable d'un individu dans une entreprise permet de stabiliser les attentes de chacun à son égard, et sera donc considérée comme une forme de qualification" (F. Eymard-Duvernay, 1992). La référence au niveau et au type de diplôme comme indicateurs des qualifications et de la productivité future des individus suppose qu'il existe une correspondance étroite entre les aptitudes, le contenu du travail et la productivité. Dans un contexte de diversification des modes d'organisation du travail et d'assouplissement des principes tayloriens, les offres d'emploi ne se définissent plus uniquement par un diplôme. A cet égard, la difficulté à exprimer les besoins sous forme de critères standardisés, de qualités objectives ou normés est peut-être plus vive dans le cadre des mises en relation de l'ANPE.

Les critères demandés par les employeurs doivent, pour l'essentiel, s'inscrire dans une grille formelle utilisée par les agents de l'ANPE (niveau de formation, diplôme, expérience...).

2.3.2. Les logiques d'entreprise éclairent les déterminants de l'embauche. Les théories de l'organisation mettent l'accent sur la variété des choix stratégiques des entreprises et prennent en compte les liens entre les modes de gestion de la main-d'oeuvre et les ajustements sur le marché du travail⁴. Les liens entre les comportements des salariés, leurs efforts, les performances et les rémunérations dépendent ici de l'ensemble des choix organisationnels des firmes. H. Mintzberg (1982) différencie cinq types de coordination : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, des produits et des qualifications. Chaque mécanisme conduit à des formes de division et de contrôle du travail distincts et cohérents. Selon cette approche, c'est la diversité des entreprises qui révèle les différentes formes de coordination (H. Mintzberg, 1982, M. Aoki, 1988). De ce fait, la formation des salaires ne s'explique plus par un principe de coordination unique représenté par le marché. La structure des rémunérations dépend aussi de la structure organisationnelle des firmes, les critères d'évaluation de la qualité du travail étant multiples et évolutifs. L'accent est mis sur le rôle des qualifications endogènes aux entreprises. En effet, les entreprises participent directement à la formation des qualifications professionnelles et à leur reconnaissance sociale. La théorie des organisations invite ainsi à relier les modalités de recrutement et de rémunérations aux types d'organisation (B. Gazier, 1992).

S'attachant à analyser les répercussions des formes d'organisation des entreprises sur l'emploi, F. Eymard-Duvernay (1990) souligne l'importance des règles de coordination dans les processus d'ajustement. Il met l'accent sur le "rôle des entreprises dans la détermination des critères d'évaluation de la main-d'oeuvre" et plus précisément sur l'articulation entre les logiques de coordination des activités au sein de l'entreprise et les effets de la politique de l'emploi. Sa démarche est stimulante à un double niveau : d'une part, la coordination marchande ne forme qu'un mode de coordination parmi d'autres. Cette démarche remet en cause "l'universalité du rôle du marché dans les échanges" et conduit à relativiser l'effet des prix (salaire) au profit d'autres compétences. D'autre part, ce cadre d'analyse est appliqué aux politiques de l'emploi et les contrats aidés occupent une place significative dans les mises en relation effectuées par l'ANPE.

2.3.3. Le rôle des intermédiaires sur le marché du travail. Les travaux de l'économie des conventions critiquent le modèle d'analyse où le marché est supposé être l'espace de rencontre où se règlent les problèmes d'ajustement. Ils montrent que les entreprises ont fréquemment recours à des réseaux d'intermédiaires qui leur permettent d'entrer en contact avec la main-d'oeuvre (F. Eymard-Duvernay, 1990). Plus globalement, les problèmes d'inadéquation peuvent aussi provenir de défauts d'intermédiation (absence de réseaux d'échange, valorisation des procédures internes aux entreprises défavorisant les chômeurs...). La constitution de réseaux d'intermédiaires, mettant en relation des publics en difficulté et des entreprises, est susceptible d'infléchir les pratiques de recrutement centrées sur des logiques internes au profit des chômeurs. Les médiateurs entre l'offre et la demande peuvent aussi contribuer à aider les entreprises "à mieux formaliser leurs demandes souvent vagues sur les qualités requises et à infléchir certains jugements" (F. Eymard-Duvernay, 1992). La dynamique des échanges entre les intermédiaires et les employeurs s'apparente alors à une forme d'investissement.

⁴Une stratégie peut se définir comme "un ensemble de procédures de décisions à long terme, hiérarchisant des objectifs multiples et mobilisant des ressources différenciées, anticipant les réactions des partenaires et des concurrents, et articulant les actions dans un cadre donné avec des efforts pour transformer ce cadre" (B. Gazier, 1991).

Partant de la difficulté pour l'employeur d'évaluer les caractéristiques du candidat, en raison de la nature même de la relation de travail, J. M. Saunier (1993) s'appuie sur le cadre théorique de l'économie des conventions (1989) et sur les recherches de L. Boltanski et L. Thévenot (1991) pour analyser les modalités de traitement de l'incertitude par les employeurs. L'accent est mis sur la pluralité des modes de coordination et quatre types de "construction" sont distingués : "l'espace de qualification marchand valorisant la rareté relative ; l'espace de qualification industriel, privilégiant le diplôme et l'expérience mesurant la technicité de l'individu ; l'espace de qualification civique, reconnaissant le titre et les certifications reconnues par les instances nationales, et l'espace de qualification domestique, faisant une place importante aux réseaux de connaissances personnelles". Les procédures d'évaluation des qualités, de mises en forme et d'ajustement sont analysées à partir de monographies d'entreprises. Cette étude qualitative vise principalement à cerner le rôle des intermédiaires intervenant dans l'embauche et à saisir les tensions qui tendent à modifier les pratiques de recrutement. Les intermédiaires (compris ici dans un sens spécifique : le diplôme, les centres de formation où les entreprises interviennent par exemple) servent de support dans la régulation des échanges. "Les entreprises jouent un rôle central par leur investissement dans des intermédiaires "locaux" visant à diminuer les risques d'erreur par une identification des caractéristiques individuelles comparées aux exigences présentes et anticipées des postes à tenir." Les exemples analysés par J. M. Saunier soulignent l'importance des formations internes proposées aux candidats car elles donnent aux employeurs une marge de manoeuvre pour embaucher une personne n'ayant pas nécessairement toutes les qualifications attendues au moment de l'embauche. Toutefois, l'opposition entre les quatre types de "construction" semble, à certains égards, plus formelle que réelle. Ce sont les diplômes qui permettent, de fait, d'apprécier les qualifications dans les trois premières distinctions. Par ailleurs, les thèmes retenus pour caractériser les entreprises font peu état de leur position économique sur le marché, de leur environnement ou de logiques sectorielles.

3. L'APPORT DE QUELQUES ETUDES EMPIRIQUES POUR L'ANALYSE DES DETERMINANTS DE L'EMBAUCHE

Les types d'organisation des entreprises apparaissent de nature à éclairer les déterminants de l'embauche et l'ANPE, en tant qu'intermédiaire dans les mises en relation, joue un rôle essentiel dans la transmission de l'information.

3.1. L'intérêt d'une analyse conjointe des caractéristiques des demandeurs et du marché du travail pour la compréhension des comportements de recherche d'emploi

Les études empiriques montrent clairement que la relation entre l'intensité de la recherche et la sortie du chômage est positive, quel que soit par ailleurs le salaire recherché. Le retour à l'emploi est plus rapide pour ceux qui effectuent plusieurs démarches (D. Rouault-Galdo, 1991 pour la France ; L. Lizé, 1993 (2) pour les Etats-Unis). Les données empiriques sur le chômage de longue durée montrent que ce ne sont pas les personnes prêtes à accepter n'importe quel emploi dans n'importe quelle condition qui sortent le plus rapidement du chômage (H. H. Despointes, 1991). De plus, la corrélation positive entre la durée de la période de recherche d'emploi et l'accroissement des difficultés de retour à l'emploi est solidement prouvée.

Des études récentes s'efforcent d'affiner l'analyse de la sortie du chômage en distinguant les types d'emplois, stables ou précaires, occupés après une période de chômage (X. Joutard, P. Werquin, 1992). Les modèles de durée permettent d'identifier les facteurs favorables ou défavorables au retour à l'emploi régulier. Ce travail sur les

trajectoires des personnes inscrites à l'ANPE⁵ s'est intéressé à l'impact de plusieurs variables (le sexe, l'âge, le diplôme) sur les chances d'accès à un emploi stable et aussi au rôle de l'indemnisation (personne indemnisée ou non, croisé avec le sexe de la personne). L'effet des allocations chômage sur la durée de la recherche dépend de la position des chômeurs sur le marché du travail : de leurs trajectoires professionnelles et de leurs chances de retrouver un emploi stable (les hommes retardent plus que les femmes la prise d'un emploi précaire). X. Joutard, P. Werquin précisent "qu'il y a sans doute bien un cercle vicieux dans la façon dont le passé des chômeurs conditionne leur avenir, du moins lorsque ce passé est marqué par des emplois à durée déterminée". D. Fougère et T. Kamionka (1992) s'intéressent plus précisément aux transitions sur le marché du travail et replacent explicitement la question de la sortie du chômage dans un cadre d'analyse prenant en compte la segmentation du marché du travail, en évaluant l'impact du dualisme de l'emploi sur les mécanismes d'insertion.

De même, l'environnement social du demandeur d'emploi intervient dans son comportement de recherche. Les thèses de M. S. Granovetter (1974, 1976), qui mettent en avant le rôle des réseaux sociaux dans le processus de recherche d'emploi, font intervenir d'autres facteurs que le salaire et montrent que les mécanismes de marché ne priment pas dans les relations d'embauche.

3.2. Les logiques d'organisation des firmes

3.2.1. La gestion des carrières dans l'entreprise, le contenu de la formation professionnelle et les modalités d'ajustement des effectifs (reclassements internes ou rejet des salariés peu qualifiés hors de l'entreprise par exemple) jouent un rôle important dans les procédures de recrutement. "Une partie de l'inadéquation entre formation et emploi n'aurait pas tant pour origine le système de formation lui-même que la rigidité de l'offre de carrière" (E. Maurin 1991). "L'emploi se partage entre des pôles plutôt protégés et des pôles plutôt ouverts, et, dans ses très grandes lignes, cette répartition reflète le partage de l'activité (et de son incertitude) entre grandes et petites entreprises des différents secteurs." Par ailleurs, la concurrence entre les entreprises pour attirer les plus qualifiés porte moins sur les salaires (les salaires d'embauche et les perspectives d'augmentation sont peu différentes dans les petites ou grandes entreprises) que sur les formations et sur les promotions internes.

3.2.2. Les liens entre les formules salariales et les types d'entreprises ont été approfondis par B. Reynaud et V. Najman (1992, 1 et 2). Partant du même type de typologie que celle de F. Eymard-Duvernay qui distingue les entreprises selon leur "nature", les auteurs construisent des "formules salariales" idéales-types à partir de sous-groupes d'entreprises ayant des règles communes⁶. Les lois de formation des salaires reflètent les liens entre les entreprises et les institutions, ces lois portent sur "un agencement particulier entre règles et décisions". Les auteurs soulignent que le salaire contient des indicateurs hors prix (1992 (1)) : le niveau de salaire proposé conditionne le choix de la personne et, à

⁵Cette enquête sur l'itinéraire professionnel des demandeurs d'emploi a concerné 1400 individus (échantillon final) ayant répondu aux trois enquêtes de 1985, 1986 et 1987.

⁶La solidarité collective et l'adhésion sont les caractéristiques essentielles de la "nature civique". Dans la "nature industrielle", le potentiel des individus et leur qualification professionnelle sont valorisés. La "nature marchande" mise sur la concurrence et la rivalité entre les individus, les prix sont le mode d'évaluation privilégié. La formule "civique-industrielle" combine une logique d'efficacité (salaire en fonction du poste) et des principes de solidarité collective. La formule industrielle à caractère coopératif requiert de la solidarité et la volonté de partager les performances de l'entreprise. Dans la formule "industrielle défensive", le salaire de base est fonction du poste et l'évolution de la masse salariale dépend des résultats de l'entreprise et du "marché".

caractéristiques égales de l'emploi, il attirera ou non les plus qualifiés. De plus, un salaire élevé tend à motiver les salariés et à assurer la paix sociale. Au niveau des offres d'emploi de l'ANPE, la présence d'information sur les salaires offerts peut-il s'interpréter comme un signal de compétence attendue par l'employeur (motivation, qualification...) ? Peut-on établir des relations entre les salaires offerts et la stratégie des entreprises ?

Selon ces auteurs, l'affichage du contenu du poste (descriptif des tâches) est révélateur de la logique d'organisation de l'entreprise. Dans le modèle fordien, les frontières entre les postes sont précises et le découpage s'effectue selon une classification qui dissocie le poste de l'individu (méthode Hay). Les résultats de l'enquête indiquent que le poste reste le pivot de l'édifice. Le modèle des grandes entreprises où le régime fordien se perpétue peut globalement être opposé au modèle japonais, où la flexibilité de l'emploi se traduit par une imprécision du contenu du poste (M. Aoki, 1988). Au niveau de la définition du contenu des postes à pourvoir par l'ANPE, est-il possible d'observer une telle opposition, révélatrice de la logique organisationnelle de l'entreprise ? L'imprécision concerne-t-elle surtout les tâches flexibles, pour lesquelles les employeurs ont plus de difficultés à préciser leurs besoins ?

3.2.3. Des logiques d'entreprise appliquées à la politique de l'emploi. L'étude des modes d'utilisation des mesures de la politique de l'emploi a révélé des stratégies de recrutement différenciées qui distinguent des logiques d'organismes employeurs utilisant des contrats emploi-solidarité (CES), (P. Y. Bernard et F. Lefresne, 1992). Les différents types d'usage des CES mis en lumière dans cette enquête qualitative permettent d'identifier une cohérence entre les critères de recrutement des bénéficiaires et les objectifs des organismes (collectivités locales, établissements publics, associations...). Compte tenu du poids des CES dans les offres d'emploi qui font l'objet de mises en relation, il conviendra de s'intéresser à l'articulation entre les caractéristiques des employeurs et des demandeurs d'emploi bénéficiaires de cette mesure.

L'enquête du Centre d'Etude pour l'Emploi (CEE) sur les entreprises utilisatrices de contrats de retour à l'emploi (CRE) (C. Baron, M. C. Bureau, P. Nivolle, 1993) met en évidence les grandes logiques d'utilisation de ce dispositif. Trois formes principales de pratiques sont distinguées. Pour une première catégorie d'entreprises (petites et/ou jeunes entreprises), les CRE favorisent l'embauche de personnel "supplémentaire" (effet d'entraînement et d'incitation)⁷. Une deuxième catégorie rassemble les établissements qui ont des besoins importants de personnels peu qualifiés. Ils utiliseront les CRE en raison des avantages financiers attachés à la mesure mais auraient embauché de toute façon et ils ne modifient pas leurs critères de recrutement (effets d'aubaine et de substitution plus importants). Un troisième groupe distingue les entreprises qui ont recours aux CRE comme période d'adaptation ou d'essai. Cette pratique tend "à réviser les exigences habituelles d'embauche de l'employeur" en faveur de personnes en difficulté. Pour les bénéficiaires des CRE, les possibilités d'insertion dans l'entreprise sont alors plus durables car leur embauche répond à un besoin stable de main-d'oeuvre⁸.

⁷La taille de l'entreprise, la date de sa création, les formes de redéploiement de son activité sont des variables qui permettent de caractériser ce mode d'utilisation des CRE. Les entreprises "en développement qui utilisent modérément les mesures pour l'emploi" se distinguent par leur moindre sélectivité à l'embauche.

⁸Les postes sont à pourvoir plutôt dans des entreprises où les effectifs sont en croissance. Les personnes embauchées sous CRE n'obéissent pas aux critères habituels de recrutement utilisés par ces entreprises (plutôt sélectives, accordant une place importante aux diplômés). Ce comportement paraît en phase avec les modifications des formes d'utilisation des contrats temporaires par les entreprises dans le sens d'un essai prolongé (M. C. Laulhé, E. Le Goff, 1991 et F. Michon et C. Ramaux (1992) pour une analyse sur les 10 dernières années).

L'étude de C. Tuchsirer (1993) porte aussi sur les CRE⁹ mais elle est ciblée plus spécifiquement sur les logiques d'usage des entreprises à l'égard des chômeurs de longue durée. La question du rôle de l'ANPE est directement abordée puisqu'il s'agit de voir si l'Agence a la possibilité "d'infléchir l'arbitrage rendu par l'employeur, quant à la forme de l'embauche, le choix de la mesure et le profil du candidat". L'analyse des stratégies des entreprises confirme les résultats précédents et atteste que, généralement, les critères de recrutement habituellement utilisés ne sont pas remis en cause par l'embauche de bénéficiaires de CRE. Ces études montrent l'intérêt de croiser des variables explicatives des comportements, telles que la formation proposée dans l'entreprise, la mobilité de la main-d'oeuvre, la connaissance des dispositifs de la politique de l'emploi et le rôle d'intermédiaire de l'ANPE.

Les résultats de l'étude sur les exonérations de charges sociales de B. Gazier et R. Silvera (1992 (2) et 1993) soulignent l'importance de l'information pour l'étude des logiques d'entreprises¹⁰. La taille des entreprises est l'une des variables explicatives principales (mais non exclusive) des comportements. Dans les petits établissements, les critères de sélection sont plus flous, "le diplôme ne sera pas toujours pris en compte" (B. Gazier et R. Silvera, 1992 (2)). Par ailleurs, ceux-ci se déclarent plus sensibles à une baisse du coût salarial que les grands. Plus largement, l'accent est mis sur la relation entre les problèmes d'embauche énoncés par les entreprises et leurs caractéristiques. Le coût salarial est principalement mis en avant par les petits établissements tandis qu'il n'apparaît pas comme un obstacle majeur à l'embauche dans les grandes structures. La différenciation des entreprises selon leur niveau d'information sur les politiques de l'emploi indique que les moins informées (souvent des P.M.E.) sont aussi les moins sélectives. Les établissements sensibles et informés sont plus enclins à utiliser les politiques de l'emploi. L'information sur les dispositifs circule essentiellement par les médias (presse, télévision). Or cette source d'information demeure trop générale et peu adaptée aux besoins ou à la situation particulière des établissements. Il sera intéressant de voir si les entreprises qui ont embauché des demandeurs d'emploi sous contrats aidés ont bénéficié ou non d'informations par le réseau de l'Agence (les P.M.E. forment une part importante des établissements qui s'adressent à l'Agence, B. Belloc, 1992).

Selon la typologie dégagée par B. Gazier et R. Silvera, la politique de gestion de la main-d'oeuvre privilégiée par les grandes entreprises est une logique interne de qualité. Ces entreprises apparaissent relativement insensibles aux incitations financières à l'embauche et ne recrutent pas de chômeurs. Les établissements susceptibles d'accueillir des demandeurs d'emploi se concentrent plutôt sur les collectivités locales (logique sociale) et sur des entreprises peu sélectives, qui privilégient l'allègement du coût salarial dans leurs stratégies d'embauche (logique marchande). Le rôle de l'information et de "l'apprentissage" (connaissance des mesures préexistantes, effet récurrent de l'embauche sous contrats aidés) apparaît déterminant dans les comportements des entreprises utilisatrices des politiques de l'emploi.

⁹Cette enquête a été effectuée auprès de 1000 entreprises utilisatrices de la mesure en mars 1991.

¹⁰Cette étude repose sur une exploitation de deux enquêtes Louis Harris sur les comportements et les attentes des entreprises au regard de la main-d'oeuvre et des coûts salariaux, deux échantillons de 1 000 entreprises ont été interrogés en mars et en juin 1990.

3.3. Au regard d'études sur les offres d'emploi de l'ANPE et les critères d'embauche (C. Donnard, M.F. Lefilleul, 1989 et 1992¹¹), le problème de l'information est au centre de l'analyse des mises en relation. Aux compétences techniques qui sont relativement mais imparfaitement codifiées s'ajoutent d'autres compétences telles que les capacités physiques, de comportement, d'organisation ou de communication qui restent peu formalisées¹². Selon les auteurs, si les compétences techniques sont mesurées principalement par le diplôme, les autres compétences sont souvent appréciées durant la période d'essai. L'intervention de l'Agence sur le traitement de l'information disponible s'apparente à un système de filtrage, déterminant dans le processus de rapprochement de l'offre et de la demande. Au total, le caractère limité des informations enregistrées sur les "fiches" demandeurs ou employeurs laisse aux agents de l'ANPE une marge de manoeuvre importante. Mais l'activité de l'Agence en matière de placement est en partie contrainte par l'offre d'emploi : l'employeur demande à être satisfait rapidement, ce qui témoigne de la position dominante de l'offreur dans la relation.

Les critères généralement utilisés par les agents de l'ANPE lors des rapprochements sont : le métier (ROME), l'expérience et la domiciliation (distance entre le domicile et le travail), (C. Donnard et M. C. Lefilleul, 1992). Lors du rapprochement, l'entrée par le ROME du demandeur est le premier critère utilisé, jouant un rôle de filtre. Les pratiques des Agences peuvent révéler des stratégies "adaptatives". Par exemple, l'agent anticipera sur les critères d'embauche de l'employeur en ne contactant pas un demandeur d'emploi qui a subi plusieurs échecs de mises en relation. Ce travail de sélection en amont de la mise en relation joue certainement un rôle important sur son issue. Des relations entre la nature et la quantité de caractéristiques souhaitées par l'employeur sont mises en évidence par les auteurs. Lorsque les employeurs demandent des qualités sociales, autres que techniques (compétences «transversales»), ils exigent aussi certaines caractéristiques attachées à la personne (nationalité, sexe, état civil, habitat). Les offres les plus imprécises n'exigent souvent que des compétences de type technique. L'explication avancée est la suivante : lorsque les compétences autres que "techniques" ne sont pas spécifiées par l'employeur (ce qui est fréquent), la qualification du poste peut être considérée comme de type taylorien. Plus largement, la formulation des qualités attendues et, inversement, l'absence de demande précise sont susceptibles d'être des indicateurs de différenciation des entreprises, selon leur mode d'organisation du travail.

CONCLUSION : UNE PREMIERE MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS

Les premiers préliminaires de l'étude des mises en relation ayant abouti à l'embauche des demandeurs d'emploi (fréquences croisées, analyses de données et classifications ainsi que l'enquête exploratoire de terrain) mettent en évidence plusieurs modes de recours aux services de l'ANPE par les employeurs. A ce stade, les interférences entre les modes d'action des Agences et les stratégies des employeurs tendent à confirmer des effets établis et à dessiner des effets moins prévisibles.

L'Agence peut accompagner les besoins de flexibilité des entreprises. Les objectifs des employeurs peuvent alors consister à diminuer les coûts de rotation de la main-d'oeuvre sur des emplois précaires et à rechercher des allègements de coûts salariaux, par le recours aux contrats aidés des politiques de l'emploi. Sur ce segment du marché du travail (offres d'emplois peu qualifiés, emplois précaires, contrats aidés...), les

¹¹L'objectif de cette enquête (1992) est de suivre le déroulement des mises en relation, depuis le recueil d'information sur l'offre en Agence jusqu'à son issue (64 offres ont été traitées, correspondant à 119 mises en relation).

¹²Cette étude qualitative (1989) porte sur une vingtaine d'offres, peu qualifiées, déposées à l'ANPE et suivies jusqu'à leur annulation (placement par l'Agence ou hors Agence).

employeurs recherchent plutôt une main-d'oeuvre d'appoint, pour des besoins de court terme. Le rôle d'intermédiaire de l'ANPE est à l'évidence central dans l'utilisation des dispositifs de la politique de l'emploi (40 % des offres d'emploi satisfaites sont des contrats aidés, CRE et CES pour l'essentiel). Pour les employeurs, l'Agence est un passage obligé pour le recrutement de personnes en CRE ou en "exo-jeune" notamment. Aux dispositifs de la politique de l'emploi s'ajoute un nombre important d'emplois à durée déterminée ou à temps partiel parmi les offres satisfaites.

L'utilisation de ces types de contrats par les établissements peut s'interpréter comme une recherche de flexibilité, soit par un ajustement de la main-d'oeuvre aux variations de l'activité (contrats à durée déterminée, temps partiel), soit par une flexibilité salariale, via les dispositifs de la politique de l'emploi.

Le rôle de l'ANPE peut être de sélectionner les candidats répondant aux critères définis pour chaque dispositif de la politique de l'emploi. Pour les petites entreprises, l'accès à l'information sur les dispositifs publics peut tenir une place importante dans les décisions d'embauche. Les employeurs qui s'adressent à l'Agence peuvent disposer de toute l'information nécessaire sur les modalités de recrutement sur des contrats aidés. Les petites entreprises forment la majorité des clients de l'Agence (plus de 80 % des établissements qui ont embauché ont moins de 50 salariés dans nos fichiers).

Compte tenu de l'écart entre la nature des offres proposées par les employeurs et celle des emplois recherchés par les demandeurs (les demandes concernent pour l'essentiel des emplois à temps plein et à durée indéterminée, ces emplois ne représentent qu'un tiers des offres d'emploi de notre fichier), il est possible que, sur ce segment, le rôle de l'Agence consiste à favoriser l'ajustement entre les demandes d'emploi à durée indéterminée et à temps plein et des offres d'emploi plus flexibles.

L'Agence peut aussi aider les employeurs à réduire les coûts de recherche et de sélection des candidats. L'ANPE joue aussi un rôle dans la recherche de main-d'oeuvre stable et répondant à des besoins de plus long terme des entreprises. L'intervention de l'Agence se centre alors sur d'autres modes de limitation des coûts d'embauche, faisant intervenir la qualité de la sélection. Ce segment du marché du travail est composé de divers types d'emplois : des postes à durée indéterminée, plus qualifiés, où l'employeur exprime des attentes précises de niveau de formation ou d'expérience professionnelle (65 % des offres d'emploi pourvues correspondent à des emplois qualifiés au sens large, d'employé ou d'ouvrier pour l'essentiel) mais aussi des emplois à durée déterminée, dont une partie sont transformables en postes stables (lorsque l'employeur annonce, dans les descriptifs de postes, que les contrats à durée déterminée peuvent être renouvelés ou transformables en contrat à durée indéterminée).

Le travail de présélection des demandeurs d'emploi tient une place importante dans la satisfaction des offres, notamment lorsque le profil du candidat n'est pas (ou peu) défini. Ces cas sont fréquents et se rencontrent plus souvent dans les petits établissements. Ce rôle semble pouvoir être relié à la capacité de l'Agence à satisfaire des besoins exprimés par les employeurs : en matière d'information, d'aide à la définition du profil du poste et de recherche des candidats. Il semblerait que le tri approfondi de candidats par les agents et la rapidité de réponse de l'Agence aux demandes des employeurs soient des facteurs importants de réussite des mises en relation.

Par ailleurs, les employeurs qui ont embauché par l'intermédiaire de l'ANPE ne proposent généralement pas de formation professionnelle sur le poste. Il se pourrait que certains employeurs attendent que l'Agence trouve la personne adéquate à leurs besoins, les dispensant de dépenses de formation. Les interventions de l'Agence en matière de formation professionnelle représentent aussi un mode de réduction des coûts d'embauche.

L'esquisse des comportements de recrutement indiquerait que la différenciation secteur primaire/secteur secondaire intervient mais qu'elle mérite d'être complexifiée. Le compartiment sélectif, où les employeurs ont des attentes précises (en matière d'expérience professionnelle ou de diplôme notamment), se distingue nettement de celui destiné à servir un marché externe (temps partiel, contrat à durée déterminée, CES). En dehors de ces formes polaires, les caractéristiques de la demande de travail (nature des offres et des entreprises) sont plus complexes. Les politiques de l'emploi sont, en effet, susceptibles d'alimenter les deux marchés. Par exemple, les regroupements qui se dégagent des classifications laissent supposer qu'une partie des entreprises qui s'adressent à l'ANPE recherchent des personnes sans expérience professionnelle (ou des débutants) pour des postes plutôt stables. Dans ce cas de figure, les dispositifs de la politique de l'emploi peuvent aussi servir de période d'essai dans l'entreprise, débouchant éventuellement sur un recrutement de plus long terme. L'évaluation des logiques des employeurs, dans un contexte de flexibilité et sur un segment particulier du marché du travail, tend globalement à souligner l'importance des modes de gestion de la main-d'oeuvre dans les relations d'embauche.

Les modes d'allègement des coûts salariaux et des coûts d'embauche peuvent intervenir de façon différente selon les besoins des employeurs. Les grandes tendances dégagées ne sont pas exclusives ou contradictoires, elles s'inscrivent dans un système de relations complexes, où les logiques des acteurs se combinent et s'articulent. De plus, l'intervention de l'ANPE se place dans un contexte de pénurie d'emplois qui pèse sur les possibilités d'intervention des agents en matière de placement des demandeurs d'emploi. Les relations entre l'ANPE, les employeurs et les demandeurs d'emploi ne peuvent s'analyser que par rapport à l'état du marché du travail. C'est face à cette situation de rationnement qu'il convient d'analyser les modes d'action des agents et la capacité de l'ANPE à influencer sur le marché du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G. A.**, 1984, "Gift Exchange and Efficiency Wage Theory : Four Views", *American Economics Review*, Papers and Proceedings, mai, vol.74.
- Aoki M.**, 1988, *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Arrow K. J.**, 1973, "Higher Education as Filter", *Journal of public economics*, n° 2.
- Baron C., Bureau M. C., Nivolle P.**, 1993, "Différents usages par les entreprises des contrats de retour à l'emploi", *Travail et Emploi*, n° 55, 1.
- Belloc B.**, 1992, "Place de l'Agence dans les recrutements : quels indicateurs pour quelle mesure ?", *Variations*, La lettre de la Direction des Statistiques de l'Evaluation et de la Recherche, ANPE, n° 3, septembre.
- Bernard P. Y., Lefresne F.**, 1992, "Les contrats emploi-solidarité : diversité des formes d'utilisation", *Travail et emploi*, n° 52.
- Blondel D.**, 1992, "Le rôle du marché dans l'ajustement qualitatif de l'emploi", , in *Travail, compétitivité performance*, sous la direction de Jacques-Henri Jacot et Jacques-François Troussier, Paris, Economica.
- Boltanski L., Thévenot L.**, 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

- Cases C.**, 1993, *Durées de chômage et comportements d'offre de travail : une revue de la littérature*, Documents de travail INSEE, n° G 9302, mars.
- Despointes H. H.**, 1991, "Etre disponible et savoir cibler sa recherche : deux clés pour trouver un emploi", *Economie et Statistique*, n° 249, décembre.
- Doeringer P. B., Piore M. J.**, 1971, "Internal Labor Markets and Manpower Analysis", D. C. Heath, Lexington (Mass).
- Donnard C., Lefilleul M. F.**, 1989, *Offres d'emploi et critères d'embauche*, rapport d'étude pour l'ANPE, LE FRENE (Formations Recherches Etudes Négociées), Paris.
- Donnard C., Lefilleul M. F.**, 1992, *Les causes de succès ou d'échec des mises en relation*, document de travail, LE FRENE (Formations Recherches Etudes Négociées), octobre, Paris.
- Eymard-Duvernay F.**, 1990, "Modèles d'entreprises et ajustement des politiques d'emploi", *La lettre d'information du CEE*.
- Eymard-Duvernay F.**, 1992, "Réseaux de coordination et chômage de longue durée", in *Le chômage de longue durée, comprendre, agir, évaluer*, sous la direction de P. Bouillaguet et C. Guitton, Paris, ed. Syros/alternatives.
- Favereau O.**, 1986, "évolution récente des modèles et des représentations théoriques du fonctionnement du marché du travail", *Problèmes économiques*, n° 1.955, 1 janvier.
- Favereau O.**, 1989, "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*, n° 2, volume 40, mars.
- Fougère D., Kamionka T.**, 1992, "Mobilité et précarisation sur le marché français du travail : une analyse longitudinale pour les années 1986 à 1988", *Economie et Prévision*, n° 102-103, 1/2.
- Gazier B.**, 1991, *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz.
- Gazier B.**, 1992 (1), "Travail et production : l'apport des théories de l'organisation", in *Travail compétitivité performance*, sous la direction de Jacques-Henri Jacot et Jacques-François Troussier, Paris, Economica.
- Gazier B., Silvera R.**, 1992 (2), "Les réactions des entreprises face aux mesures de politique d'emploi", *La revue de l'Economie Sociale*, n° 28-29.
- Gazier B., Silvera R.**, 1993, "L'allègement du coût salarial a-t-il un effet sur l'embauche ? Quelques résultats d'une enquête auprès de dirigeants d'entreprises", *Travail et Emploi*, n° 55, 1.
- Granovetter M. S.**, 1974, *Getting a Job, A Study of Contacts and Careers*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Granovetter M. S.**, 1976, "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78 - 6.
- Guedj-Zajdela H.**, 1990 (1), *Fondements et implications micro-économiques de la théorie dualiste du marché du travail*, Thèse de doctorat, Université de Paris I, novembre.
- Guedj-Zajdela H.**, 1990 (2), "Le dualisme du marché du travail : enjeux et fondements théoriques", *Economie et Prévision*, n° 92-93.

- Joutard X., Werquin P.**, 1992, "Les déterminants individuels de la durée du chômage : de l'intérêt de distinguer les emplois stables des emplois précaires", *Economie et Prévision*, n° 102-103, 1/2.
- Jovanovic B.**, 1979, (1) "Firm-Specific Capital and Turn-Over", *Journal of Political Economy*, December.
- Jovanovic B.**, 1979, (2) "Job Matching and the Theory of Turn-Over", *Journal of Political Economy*, october.
- Laulhé M. C., Le Goff E.**, 1991, "Tassement des recrutements à durée déterminée en 1990", *INSEE première*, n° 165, septembre.
- "L'économie des conventions", 1989, mars, *Revue économique*, volume 40, n° 2.
- Leibenstein H.**, 1957, *Economic Backwardness and Economic Growth*, Wiley (ed.), New York.
- Lindbeck A., Snower D. J.**, 1988, *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, the MIT Press, Cambridge, London.
- Lizé L.**, 1993 (1), *Les déterminants de l'embauche*, document de travail, n° 93 03, IRES, octobre.
- Lizé L.**, 1993 (2), "Trajectoires de chômeurs et méthodes de recherche d'emploi", *Chronique internationale*, n° 22, mai, IRES.
- MacCormick B.**, 1990, "A Theory of Signaling During Job Search, Employment Efficiency, and "Stigmatised" Jobs", *Review of Economic Studies*, 57.
- Maurin E.**, 1991, "La rigidité de l'offre de carrières entretient les déséquilibres du marché du travail", *Economie et statistiques*, n° 249, décembre.
- Michon F., Ramaux C.**, 1992, "CDD et intérim, bilan d'une décennie", *Travail et Emploi*, n° 52, 2.
- Mintzberg H.**, 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation.
- Piore M.**, 1978, "Dualism in the Labor Market", *Revue Economique*, janvier, vol. 19, n° 1.
- Ramaux C.**, 1992, "Segmentation dans l'harmonie : Une lecture critique des nouvelles théories du dualisme du marché du travail", *La revue de l'Economie Sociale*, n° 27-28.
- Reynaud B., Najman V.**, 1992 (1), *Les règles salariales au concret : enquête auprès de grandes entreprises*, Paris, La documentation française, collection travail et emploi.
- Reynaud B., Najman V.**, 1992 (2), "les formules salariales actuelles, bricolage ou transformation du fordisme ?", *Travail et Emploi*, Paris, n° 51, avril.
- Reynaud B.**, 1993, "la formation des salaires en France", *Problèmes économiques*, n° 2.315, 3 mars.
- Rouault-Galdo D.**, 1991, "Sortir du chômage : un parcours à handicaps", *Economie et statistique*, n° 249, décembre.

- Saunier J. M.**, 1993, "La définition des qualités au moment de l'embauche" contribution aux journées de l'AFSE : Economie des ressources humaines, Dijon, 27 et 28 mai.
- Shapiro C., Stiglitz, J.**, 1984, "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device", *American Economic Review*, juin, vol. 73, n° 3.
- Spence M.**, 1973, "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, n° 3, août.
- Stigler G.**, 1962, "Information in the Labor Market", *Journal of Political Economy*, t. 70, octobre.
- Tuchszirer C.**, 1993, "Les chômeurs de longue durée dans la gestion de l'emploi des entreprises, l'exemple du contrat de retour à l'emploi", *Travail et Emploi*, n° 55, 1.
- Weiss A.**, 1980, "Job Queues and Layoffs in Labor Market with Flexible Wages", *Journal of Political Economy*, juin, vol. 88.

ESTIMATION DE LA "PART DE MARCHÉ" DE L'ANPE DANS LES RECRUTEMENTS DES ENTREPRISES

Jean-Louis ZANDA
(ANPE)

LA QUALITE du service que l'ANPE est en mesure de fournir aux demandeurs d'emploi dépend pour une large part du volume et de la diversité des offres d'emploi qu'elle est à même de leur proposer. Ce volume est lui-même bien évidemment fonction des mouvements qui caractérisent le marché du travail dans son ensemble : lorsque les embauches se raréfient, il n'est pas surprenant que le nombre des offres d'emploi déposées à l'Agence tende à diminuer. Toutefois, il n'en constitue pas un pur et simple reflet.

Aucun lien mécanique n'unit en effet le volume des offres d'emploi enregistrées par l'ANPE et celui des recrutements qui sont réalisés sur le marché du travail. En dépit des dispositions légales qui imposent aux employeurs de faire connaître les "places vacantes" au service public spécialisé pour le placement (*art. L. 311.2 C.Trav.*), seule une partie des propositions d'emploi transite effectivement par l'ANPE. De plus, la proportion des offres déposées à l'Agence peut varier dans le temps et dans l'espace, ou selon l'activité économique des employeurs concernés, la qualification exigée, le métier requis, etc.

Au total, le niveau global et les caractéristiques de ce que l'on peut appeler la "part de marché" de l'ANPE apparaissent ainsi comme susceptibles d'importantes variations. Ils dépendent de facteurs multiples, et notamment de l'activité de prospection de l'Agence auprès des entreprises. De ce fait, une situation inverse de celle qui a été précédemment évoquée - à savoir une augmentation des dépôts d'offres à l'ANPE concomitante avec une diminution des embauches sur le marché du travail - n'aurait rien de paradoxal.

En tout état de cause, ce niveau et ces caractéristiques appellent une analyse dont l'un des enjeux est une meilleure connaissance de l'activité du service public de l'emploi. Dans cette perspective, la notion de "part de marché" de l'ANPE demande à être définie plus avant. En outre, il convient d'examiner les sources qui peuvent permettre de la quantifier, ainsi que les informations que celles-ci sont propres à livrer.

1. LES PRINCIPAUX CONCEPTS : TAUX DE CONVERGENCE ET TAUX DE PENETRATION

Conçue dans l'optique qui vient d'être brièvement esquissée, la part de marché de l'ANPE devrait en toute rigueur être définie comme le rapport entre le volume des offres d'emploi déposées à l'Agence et le volume de l'ensemble de celles qui sont émises sur le marché du travail.

Toutefois, une telle définition se révèle vite impraticable dans les faits : si le volume des dépôts d'offres est connu avec précision, il est loin d'en aller de même en ce qui concerne l'ensemble des propositions d'emploi circulant sur le marché. Outre qu'aucune source ne permet de les quantifier, on voit mal comment elles pourraient faire l'objet d'une estimation suffisamment précise pour autoriser des calculs pertinents.

Le parti adopté afin de contourner cet obstacle a consisté à retenir l'hypothèse selon laquelle une proposition d'emploi équivaut à une embauche. Contrairement aux offres

d'emploi, les recrutements donnent en effet lieu à des dénombrements qui, sans être totalement satisfaisants - on y reviendra -, impliquent des approximations généralement acceptables.

Certes, une telle hypothèse ne va pas sans susciter quelques réserves. Il est clair, en effet, que toute proposition d'emploi ne donne pas automatiquement lieu à une embauche. A l'inverse, toute embauche n'a pas nécessairement été précédée de la publication d'une offre d'emploi. Mais il n'est pas absurde de considérer que ces deux types d'écart sont susceptibles de se compenser largement, et l'hypothèse adoptée peut en définitive être regardée comme la moins improbable.

Compte tenu de ces considérations, les principaux indicateurs qui ont été retenus pour quantifier la "part de marché" de l'ANPE sont :

- le **taux de convergence**, qui mesure le rapport entre le volume des offres d'emploi déposées à l'Agence et le volume des embauches effectuées par l'ensemble des employeurs au cours de la même période de référence ;

- le **taux de pénétration**, qui rapporte le volume des offres dites *placées* - c'est-à-dire des offres directement pourvues par l'Agence - aux effectifs des embauches réalisées sur la même période, autrement dit au même dénominateur que précédemment.

Il convient de noter que la définition de ce second indicateur a récemment évolué : depuis juillet 1992, la Statistique du Marché du Travail (STMT) comptabilise en effet des offres *satisfaites*, c'est-à-dire des offres qui ont donné lieu à une embauche, que celle-ci ait eu ou non pour origine la présentation du candidat par l'ANPE. Destiné à fournir un meilleur reflet de l'évolution du marché du travail, ce changement de concept a entraîné en conséquence une rupture dans les séries statistiques concernées, ainsi que dans la signification du taux de pénétration.

En tout état de cause, et bien que fondé sur des définitions précises, le calcul de ces indicateurs n'est pas lui-même exempt de difficultés et d'incertitudes, qui tiennent à la nature même des sources utilisables en la matière.

2. LES DONNEES RELATIVES AUX EMBAUCHES

Alors que le mode de comptabilisation des offres d'emploi enregistrées à l'ANPE ou satisfaites autorise des traitements détaillés des données correspondantes, les sources d'informations sur les embauches sont dans cette optique sujettes à des limitations dont il importe de tenir compte.

2.1. Les sources DMMO et EMMO

Initialement mis en oeuvre sur un nombre limité de régions (douze), le calcul des taux de convergence a été entrepris en 1986, sur des données relatives à l'année précédente. Il se fondait exclusivement sur les Déclarations de Mouvements de Main-d'Oeuvre (DMMO), qui sont renseignées par les établissements de 50 salariés et plus et ont un caractère obligatoire, et excluait l'agriculture.

Au cours des années suivantes, ce calcul a progressivement été étendu à l'ensemble des régions. Il impliquait de redresser à l'aide des taux de réponses les effectifs déclarés par les établissements répondants, et permettait d'obtenir des volumes d'embauches *estimés* sur contrats à durée indéterminée et sur contrats à durée déterminée. Au total, et tous secteurs d'activités confondus, le taux de convergence national ainsi calculé a peu varié ; il était de 11,3% en 1989 (année statistique).

A partir de 1991, le Ministère du Travail a entrepris d'estimer les volumes d'embauches effectuées au cours de l'année précédente pour toutes les tailles d'établissements. A cette fin, il a eu recours aux résultats des Enquêtes sur les Mouvements

de Main-d'Oeuvre (EMMO), qui concernent les établissements de 10 à 49 salariés, ainsi qu'à des résultats de l'exploitation des Déclarations Annuelles de Salaires (DADS) et de l'enquête ACEMO pour ce qui est des établissements de moins de dix salariés.

Réalisées pour les années statistiques 1990 et 1991 (les données relatives à l'année 1992 ne sont pas encore disponibles à ce jour), ces estimations d'embauches ne portent que sur les secteurs marchands non agricoles (SMNA). Elles ont permis le calcul (dont les résultats figurent dans le tableau I) des taux de convergence par tailles d'établissements et par grands secteurs d'activité économique.

L'examen de ces résultats fait apparaître une remarquable stabilité de ces taux dans le temps sur les deux années de référence, alors que le volume des recrutements baissait simultanément de 8,3% dans le champ couvert par les secteurs considérés (passant de 4,46 millions d'embauches à 4,09 millions). On peut en outre observer que la convergence des offres diminue avec la taille des établissements, et qu'elle est particulièrement élevée dans le secteur du bâtiment.

Tableau I
OFFRES ENREG. ET TAUX DE CONVERGENCE PAR SECTEURS D'ACTIVITE (NAP 5)
ET TAILLES D'ETABLISSEMENTS
(secteurs marchands non agricoles en 1990 et 1991)

NAP 5	Taille établ.	0 - 9	10 - 49	50 et +	Toutes tailles
INDUSTRIE					
	OEE 1990	69062	73679	71321	214062
	Taux conv.	37,0%	25,9%	11,7%	19,8%
	OEE 1991	62179	58295	55568	176042
	Taux conv.	36,5%	25,0%	10,7%	19,1%
BATIMENT, GENIE CIVIL					
	OEE 1990	89136	32078	9987	131201
	Taux conv.	51,2%	24,2%	9,0%	31,4%
	OEE 1991	78358	26527	7697	112582
	Taux conv.	49,5%	22,4%	10,2%	32,0%
TERTIAIRE MARCHAND					
	OEE 1990	306413	180909	95110	582432
	Taux conv.	31,2%	21,5%	8,3%	19,6%
	OEE 1991	294556	164864	88173	547593
	Taux conv.	32,1%	20,4%	8,1%	19,4%
ENSEMBLE					
	OEE 1990	464611	286666	176418	927695
	Taux conv.	34,6%	22,8%	9,5%	20,8%
	OEE 1991	435093	249686	151438	836217
	Taux conv.	34,9%	21,6%	9,0%	20,4%

Source : SES/ANPE-DSER-Département Marché du Travail

Il convient toutefois de souligner que les calculs effectués pour parvenir à ces résultats conduisent à confronter des données - les offres d'emploi enregistrées à l'ANPE - qui sont fondées sur une comptabilisation avec des volumes d'embauches qui résultent

d'estimations. Certes, comme l'illustre le tableau II, la méthode adoptée pour réaliser ces estimations semble largement fiable : il serait très improbable que la stabilité évoquée ci-dessus soit perceptible y compris dans des secteurs d'activité détaillés si tel n'était pas le cas.

Mais il n'en va pas de même à d'autres niveaux géographiques. En ce qui concerne les DMMO, les taux de réponses se révèlent éminemment variables selon les régions. Pour certaines d'entre elles, les redressements opérés - qui se fondent sur l'hypothèse selon laquelle le comportement des non répondants est comparable à celui des répondants - ne vont pas sans engendrer des risques d'erreurs sensiblement plus importants que ceux qui existent à l'échelon national (les taux nationaux, calculés toutes régions confondues, sont de ce fait nettement supérieurs à ceux des régions en question). De plus, ces taux de réponses connaissent parfois une baisse sensible au cours de l'année 1992. Enfin, pour ce qui est des EMMO, l'incertitude inhérente au taux de sondage (généralement au quart) s'ajoute à celle qui procède du taux de réponses.

Tableau II
EVOLUTION 1990-1991 DES TAUX DE CONVERGENCE ET DE PENETRATION
DANS DIVERS SECTEURS D'ACTIVITE (NAP 40)

NAP 40		VOL. EMB. ESTIMES	OEE 1+2+3	Taux conv.	OEP 1+2+3	Taux pénétr.
02	IND VIAND LAIT	-3836	-677	-0,3%	-49	0,5%
03	IND PROD ALIM	-14116	-2307	0,6%	-321	1,1%
12	PARACHIM PHARM	2284	-859	-2,1%	-393	-1,0%
13	FOND TRAV META	-23843	-9157	-3,4%	-4040	-0,8%
14	CONST MECANIQUE	-20627	-3599	0,1%	-707	1,3%
15	CONSTR ELECTR	-13280	-5520	-3,0%	-2088	-0,6%
18	IND TEXT HABIL	-10099	-2547	0,0%	-1386	0,4%
20	BOIS MEUB DIVE	-15165	-6368	-2,6%	-3548	-1,0%
22	IMPRIM PRESSE	-8254	-1827	-0,8%	-319	0,6%
24	BATIMENT	-65957	-18620	0,6%	-2088	2,3%
25	COM G ALIMENTA	-7220	-995	0,3%	-55	0,9%
26	COM G NON ALIM	-24709	-3807	0,4%	-186	1,2%
27	COM D ALIMENTA	-13580	-5560	-1,1%	-2539	-0,4%
28	COM D NON ALIM	-10544	-8071	-2,0%	-1687	-0,2%
29	COM AUTOMOBILE	-12737	-3336	0,3%	-640	1,5%
30	HOTEL CAFE RES	-16673	-1435	0,6%	4594	1,4%
31	TRANSPORTS	-13151	-4145	-0,8%	-73	0,8%
33	SERV M ENTREPR	-57379	-8698	0,6%	258	1,4%
34	SERV M PARTICU	8983	2441	0,2%	6539	1,0%
37	ORGANISME FINA	-3327	-1085	-1,5%	-447	-0,6%
TOTAL		-323230	-86172	-0,5%	-9175	0,7%

Source : SES/ANPE-DSER-Département Marché du Travail

En définitive, les taux de convergence calculés à des échelons infra-nationaux doivent être interprétés avec la plus grande prudence. Or s'il n'est pas sans intérêt pour l'ANPE de disposer en la matière d'éléments de cadrage nationaux, il est clair que l'orientation de son activité de prospection exige que l'analyse puisse être conduite à des niveaux géographiques fins. Dans le même ordre d'idées, la disponibilité tardive de ces

estimations d'embauches - soit plus d'un an après la fin de l'année de référence - est peu compatible avec les exigences opérationnelles qui sont les siennes. Aussi n'est-il pas surprenant que l'Agence ait perçu comme une opportunité la mise en place d'une nouvelle source d'informations relatives aux recrutements.

2.2. La déclaration préalable à l'embauche

Instituée dans le but de lutter contre le travail clandestin, et initialement définie par la loi du 31 décembre 1991, la Déclaration Préalable A l'Embauche (DPAE) a été généralisée au 1er septembre 1993¹, après avoir fait l'objet d'une phase d'expérimentation en 1992 et 1993. Les déclarations sont recueillies par les URSSAF (par les MSA dans le secteur agricole) et traitées par l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (ACOSS)². Elles ont trait à des *intentions* d'embauches, et non à des recrutements effectifs.

Le champ couvert a été défini par la loi : en sont seuls exclus la fonction publique d'Etat, les collectivités territoriales, la fonction publique hospitalière et les établissements publics à caractère administratif, qui doivent néanmoins effectuer une déclaration en ce qui concerne l'embauche d'agents recrutés sur des contrats de droit privé. Des modalités spécifiques de déclaration interviendront ultérieurement en ce qui concerne divers emplois relevant de l'aide à la personne, les emplois familiaux et les services domestiques ; pour ces emplois, l'obligation de déclaration est donc suspendue dans l'attente de ces précisions.

Les formulaires de déclaration ne comportant aucune indication sur la taille de l'établissement déclarant, ni sur la nature ou la durée des contrats proposés, ces deux variables ne peuvent être prises en compte. Il convient par ailleurs de noter que la déclaration ne s'impose pas en cas de contrats successifs sans interruption (renouvellement de CDD, transformation de CDD en CDI, transferts d'établissements), et que les entreprises de travail temporaire sont distinguées (notamment pour des raisons de volumétrie).

L'ACOSS a accepté de communiquer à l'ANPE les données statistiques résultant de l'exploitation des DPAE, avec une périodicité mensuelle, à compter de septembre 1993 (conformément aux recommandations de la C.N.I.L., les informations recueillies au cours de la phase d'expérimentation en 1992 et 1993 ont été détruites). Leur base géographique est le département, sauf dans le cas de l'Île-de-France, où deux tableaux seulement sont disponibles, l'un relatif au département de la Seine-et-Marne, l'autre aux sept autres départements confondus.

La source DPAE présente un indéniable intérêt pour l'appréciation du volume des recrutements opérés - ou à tout le moins envisagés - sur le marché du travail, dès lors qu'elle autorise pour la première fois un suivi à très court terme des volumes totaux de ces recrutements jusqu'à l'échelon départemental et sur la base de secteurs d'activité économique relativement fins. Par rapport aux sources précédemment évoquées, elle présente en particulier un double avantage, à savoir :

- l'exhaustivité du comptage, qui implique d'une part la prise en compte de toutes les tailles d'établissements et de tous les contrats, d'autre part l'absence de l'incertitude introduite par les taux de sondage et les taux de réponses. Dans les EMO et les DMMO, cette incertitude ne permet guère d'estimer les volumes d'embauches à des échelons infra-régionaux et pour des secteurs d'activité économique détaillés. Pour sa part, le comptage des DPAE est pertinent à tout niveau de la NAF et - théoriquement - à tout échelon ; on retiendra cependant qu'en raison de l'informatisation du seul code postal (et non de la commune), l'échelon le plus fin disponible actuellement est le département.

¹ Dans le cas des contrats de droit privé conclus par les organismes publics mentionnés ci-dessous, l'obligation ne vaut qu'à compter du 1er janvier 1994. Elle est reportée à une date ultérieure en ce qui concerne les emplois familiaux et d'aide à la personne, ainsi que les services domestiques.

² Les Caisses Centrales de la Mutualité Sociale Agricole n'ont pas jusqu'à présent prévu d'exploitation nationale.

- la rapidité de la mise à disposition des données ; à terme, l'information sera disponible à M+1 (ou dans le mois suivant la fin du trimestre pour les données trimestrielles), autrement dit selon une temporalité analogue à celle de la production de la statistique des offres d'emploi (STMT).

Toutefois, ces avantages sont compensés par d'importants inconvénients, dont les principaux sont :

- l'absence d'indications sur la taille des établissements renseignant les DPAE.
- l'absence de toute distinction possible quant à la nature des contrats, à l'exception des missions de travail temporaire. A cet égard, il convient de rappeler qu'il n'est pas possible de distinguer aujourd'hui parmi les offres d'emploi déposées à l'Agence celles qui relèvent de missions de travail temporaire. Par ailleurs, la correspondance entre les offres enregistrées et les embauches dénombrées à l'aide des DPAE devrait être établie en prenant en compte les offres d'emploi toutes catégories, et donc en incluant les offres de catégorie 4.

Or celles-ci ne font aujourd'hui l'objet d'aucune répartition, notamment par secteurs d'activité : elles donnent seulement lieu à une comptabilisation globale mensuelle. La refonte de la chaîne statistique des offres d'emploi, prévue pour le second semestre 1994, mettra un terme à ce double problème.

Enfin, l'Agence n'est à l'heure actuelle généralement pas "instrumentée" pour traiter les offres de catégorie 4 en provenance des secteurs qui les déposent en majorité : sauf pour certaines régions, dans des cas tels que ceux de l'hôtellerie-restauration ou des spectacles, elle ne dispose en effet ni des personnels, ni des équipements requis pour faire face aux flux spécifiques à ces secteurs.

- il n'est pas possible de comparer les ratios obtenus grâce à la source DPAE et les taux qui procèdent des estimations opérées à partir des DMMO et des EMMO, dans la mesure où ne sont légalement signalées dans ces deux dernières sources que les embauches pour une durée d'un mois ou plus, ou les embauches de moins d'un mois susceptibles d'être prorogées³.

- une incertitude quant à la localisation géographique réelle des établissements et des embauches pris en compte, la déclaration pouvant avoir pour origine le siège de l'entreprise dont relève l'établissement concerné, et non celui-ci.

- l'absence de contrôle dans la chaîne de production des DPAE, qui implique notamment une incertitude quant à la réalité de l'embauche suite à la déclaration préalable, et qui est donc de nature à entraîner une probable surestimation des embauches recensées à partir de cette source.

Compte tenu de ces divers éléments, il n'est guère possible de calculer des taux de convergence à proprement parler, en rapportant des volumes d'offres enregistrées à des données issues des DPAE. Il n'en demeure pas moins que l'examen des données fournies par la source DPAE (déclarations et établissements émetteurs), ainsi que leur mise en regard - par secteurs d'activité économique détaillés - avec les volumes d'offres recueillies dans les régions et départements, sont à tout le moins de nature à *attirer l'attention sur des secteurs d'activité que l'Agence gagnerait à explorer plus activement.*

Sans procéder à des calculs dont la précision serait en l'occurrence trompeuse, il est clair que l'identification - même approximative - et l'étude des secteurs où les mouvements d'embauche apparaissent les plus fournis revêt d'un point de vue opérationnel une tout autre importance qu'une problématique estimation de taux de convergence qui présentent le risque d'être dépourvus de signification à des niveaux géographiques fins.

³ En pratique, un volume non négligeable d'embauches de moins d'un mois est pris en compte, sans que ce volume soit connu.

2.3. Vers une évolution des formalités d'embauches ?

Au total, les deux approches de la "part de marché" de l'ANPE qui viennent d'être brièvement esquissées présentent des avantages et des inconvénients relativement complémentaires, qui tiennent à la nature même des sources utilisées pour connaître le volume des recrutements. Si le recours aux DPAE a le double mérite de la rapidité de la mise à disposition des données et de leur potentielle exhaustivité, il contraint à demeurer dans une approximation peu compatible avec des analyses précises ; de plus, il interdit l'examen de variables importantes, telles que la taille des établissements concernés et la durée des contrats déclarés.

Il n'est toutefois pas exclu que ces lacunes soient comblées dans l'avenir. Une modification des formalités d'embauche est en effet actuellement à l'étude. Si elle était effectivement mise en oeuvre, la DPAE serait, le cas échéant, suivie d'une déclaration destinée à confirmer le recrutement, et à le caractériser plus précisément : la durée du contrat conclu, ainsi que la PCS du poste pourvu, seraient en particulier indiquées. Si tel était le cas, les données ainsi recueillies autoriseraient une connaissance des embauches - et donc de la "part de marché" de l'ANPE - sensiblement plus précise que celle qui est aujourd'hui accessible.

LE RECRUTEMENT ENTRE INFORMATION RELATIONNELLE ET INFORMATION RATIONNELLE ?

**Vers une intelligibilité des processus d'ajustement entre offre et demande d'emploi
sur un marché local du travail à partir d'une agence locale pour l'emploi**

Pascal LIEVRE
(Université d'Auvergne)

"Les enseignements de la biologie comportementale: l'indissociabilité entre le rationnel et le relationnel.

Les schémas de comportement que nous propose la théorie (économique) se révèlent en contradiction flagrante avec ce que les sciences du vivant commencent à nous faire entrevoir. La pauvreté des conduites auxquelles ils servent de fondement s'oppose aux perspectives ouvertes par la connaissance du cerveau humain, cerveau "triunique" en même temps que structure asymétrique induisant des comportements au sein desquels le conscient et l'inconscient, le rationnel et l'irrationnel, l'individuel et le social ne peuvent se dissocier."

René PASSET, 1979, "L'économique et le vivant", Payot.

"Je peux bien, en effet, me servir d'un téléphone ou de l'écriture, de manière ponctuelle, pour faire parvenir un message à quelqu'un, en me considérant comme le terme d'une liaison dont le destinataire est le terminal. Et, analysant alors les conditions optimales de cette activité, répudier les bruits ou les coupures qui interviennent comme des nuisances : "Ne coupez pas mademoiselle!" ou : "Il y a de la friture sur la ligne". Mais je peux, tout autant considérer la conversation téléphonique comme un ensemble flou dont le bruit fait partie et m'intéresser uniquement au simple fait qu'il y a eu "communication", c'est à dire partage d'un état intentionnel qui prime sur le contenu effectif du message.

Lucien SFEZ, 1987, "Critique de la communication", Seuil.

"Nos instruments de pensée ne sont pas encore assez maniables pour rendre tout à fait compréhensibles des phénomènes d'entrecroisement et d'interdépendance, les termes dont nous disposons ne sont pas assez souples pour exprimer simplement un état de choses simple. Que l'on songe par exemple, pour appréhender cette forme de corrélation, à la structure dont est issue la notion d'entrecroisement, un système réticulaire. Un filet est fait de multiples fils reliés entre eux. Toutefois ni l'ensemble de ce réseau, ni la forme qu'y prend chacun des différents fils ne s'expliquent à partir d'un seul de ces fils, ni de tous ces différents fils en eux-mêmes; ils s'expliquent uniquement par leur association, leur relation entre eux. Cette relation

crée un champ de forces dont l'ordre se communique à chacun des fils et se communique de façon plus ou moins différente selon la position et la fonction de chaque fil dans l'ensemble du filet. La forme de chaque fil se modifie lorsque se modifient la

tension et la structure de l'ensemble du réseau. Et pourtant ce filet n'est rien d'autre que la réunion de différents fils; et en même temps chaque fil forme à l'intérieur de ce tout une unité en soi; il y occupe une place particulière et prend une forme spécifique."

Norbert ELIAS, 1991, "La société des individus, Fayard.

"Les réseaux ne sont rien, s'ils ne sont pas sociaux"

MULGAN G.J., 1991, cité par H. BAKIS, 1993, "Les réseaux et leurs enjeux sociaux", PUF, Que sais-je ?

PREALABLES

Cette communication s'inscrit dans une perspective micro-économique, micro-sociale, micro-spatiale du fonctionnement du marché du travail, c'est à dire qu'elle est centrée délibérément sur les processus d'ajustement des offres et des demandes d'emploi sur un marché local. Elle s'intéresse à rendre compte de la manière la plus fine qui soit de la nature de l'information qui circule entre les différents acteurs dans un contexte organisationnel urbain spécifié, et du rôle que celle-ci joue en rapport avec ses caractéristiques dans le processus de recrutement. Différents réseaux, supports à la circulation de l'information sont identifiés, réseaux techniques et/ou réseaux sociaux, leurs modes d'activation, ainsi que leurs combinaisons sont illustrés. Il est possible de faire une partition en terme d'efficacité des divers procédés de mise en relation, des différents réseaux utilisés, de la nature de l'information circulante. Les réseaux sociaux couplés ou non à des réseaux techniques dans lesquels circulent une information relationnelle semblent les plus efficaces. Nous tenterons de justifier théoriquement ces résultats, aussi bien du point de vue de l'économie du travail que des travaux qui s'apparentent au paradigme de complexité et de trouver des appuis empiriques aux thèses exprimées ci-dessus. La base empirique de cette réflexion repose essentiellement sur le point de vue du médiateur de l'emploi qu'est l'ANPE, mais nous émettons l'hypothèse que tout en tenant compte de cette spécificité, il est possible de dégager de ces travaux des enseignements plus généraux sur le fonctionnement du marché du travail. Il s'agit du démarrage d'un programme de recherche et non de son aboutissement. L'essentiel des propos que nous tenons ici étaient déjà contenu dans la thèse de doctorat que nous avons soutenu en 1984, mais lors de la soutenance, Jacques FREYSSINET qui faisait parti du jury, avait fait la remarque que l'essentiel de notre propos était encore "largement dans notre tête". Problème de décantation certes, mais aussi nous n'avions pas les appuis théoriques nécessaires pour rendre compte des phénomènes que nous avons observés. Pendant dix ans, en tant que chercheur indépendant et isolé nous avons prospecté dans d'autres champs du savoir (LIEVRE 1987;1991;1992;1993) pour faire ce retour sur le point de départ de notre investigation: le fonctionnement du marché local du travail. Ce détour était-il pertinent ? C'est au lecteur d'y répondre maintenant.

Nous ne faisons pas de distinction fondamentale entre le processus de recrutement et le processus de placement dans le sens où nous considérons qu'il y a un processus d'ajustement entre des offres et des demandes d'emploi sur un marché local du travail, et que ce processus peut accepter différentes appellations : recrutement si l'on se place du point de vue de l'entreprise, placement si l'on se situe du point de vue de l'ANPE. L'étude empirique qui sert de trame de fond à notre propos porte les stigmates de son temps, l'année 1983 : les placements n'avaient pas encore fait l'objet de la distinction entre offres placées et demandes placées, et les agents de l'ANPE chargés de la prospection des offres et de la réception des demandes s'appelaient encore des prospecteurs-placiers. Lors de la rédaction d'un article pour le journal "Le Monde" en 1992, nous avons pu nous assurer que notre réflexion restait complètement d'actualité ¹, et que cela avait un sens aujourd'hui d'exhiber une enquête réalisée dix ans auparavant. Nous tenons évidemment à remercier les organisateurs de ce colloque de nous avoir donné la possibilité de rédiger ce papier, encore bien incomplet.

INTRODUCTION

IL APPARAÎT aujourd'hui nettement que le lien social pré-existant entre les différents acteurs en cause dans un processus de recrutement joue un rôle important. Pour parler autrement, le lien social s'inscrit comme un facteur discriminant dans le processus d'ajustement des offres et des demandes d'emploi. Il fait partie intégrante du fonctionnement concret du "marché" du travail. De nombreux travaux empiriques ont rendu compte de ce phénomène (De GAUDEMAR 1981, MARRY, 1992), et de plus un cadre théorique a été proposé, dans le registre de la science économique, à l'écart du paradigme néo-classique, par le courant dénommé "l'économie des conventions" (Revue Economique, 1989, Volume 40) qui donne du sens à ce type de constat. Il reste à tirer toutes les conséquences de ce phénomène et à rechercher les cadrages théoriques à même de rendre compte de la complexité du phénomène. Nous avons le sentiment que les conséquences théoriques pour la science économique ne sont pas secondaires, bien au contraire puisque selon nous elles peuvent entraîner des évolutions paradigmatiques majeures, telles celles proposées par Henri BARTOLI (1991) ou René PASSET (1987) ou encore Herbert L. SIMON (1991). Par ailleurs, certaines conclusions de ces travaux (MARRY, 1992) laissaient entrevoir que le lien social ne jouait que dans le cas de procédure informel, mais que dans les autres cas, par exemple, pour l'ANPE ou pour les concours, c'est une autre procédure qui fonctionnait. En ce qui concerne l'ANPE, nous montrerons qu'il n'en est rien, et que là aussi ce sont les relations préexistantes entre les différents protagonistes qui seront déterminantes pour distinguer quelles sont les mises en relation qui aboutissent à un placement des autres. Enfin, en ce qui concerne les concours, sans pouvoir faire référence à des travaux de recherche, mais en développant une observation quelque peu personnelle, nous serions très intéressés de connaître le pourcentage des nouveaux maîtres de conférence, toutes disciplines confondues embauchés à l'université lors des dernières sessions qui n'avaient aucune relation avec les commissions de recrutement. Il ne faut pas comprendre ces phénomènes comme une espèce de déviance par rapport à des procédures plus "normales" ou plus "cohérentes" ou encore plus "rationnelles", mais plutôt comme l'existence d'une composante "sociale" irréductible de la nature profonde de ce mécanisme, sans pour autant cautionner tous les abus qui peuvent être faits, et toutes les distorsions qu'elles peuvent engendrer par la suite. Ces travaux laissent perplexes de nombreux économistes, et pour cause. En effet, ces derniers se croyaient à l'écart du "flou conceptuel" de la sociologie, et voilà que les analyses les plus fines du fonctionnement de "leur marché du travail" les amènent sur le lien social, c'est à dire l'objet essentiel de la sociologie. Ce détour sociologique n'épuise pas le phénomène en question et nous proposons d'autres détours: le détour par la théorie de l'information et de la communication, le détour par les différents modes de rationalité, le détour par la réalité organisationnelle des réseaux sociaux qui s'appuient sur des réseaux techniques, et surtout le détour paradigmatique via ce que certains appellent le paradigme de complexité. Nous estimons que l'histoire récente des recherches en économie du travail prend tout son sens par rapport aux thèses de KUHN (1970) sur la structure des révolutions scientifiques. A savoir que le corpus théorique néoclassique constitue la référence incontournable en la matière et que plus qu'une simple théorie, elle est un paradigme, c'est à dire une certaine vision du monde. Le paradigme néoclassique nous impose ce que nous devons voir, et c'est bien la fonction d'un paradigme que de focaliser notre attention sur tel ou tel aspect des phénomènes. Or de nombreux faits empiriques ont du mal à prendre du sens dans le cadre de cette théorie, l'économie du travail est en crise. Au vu de l'accumulation de ces éléments, nous souscrivons à la phrase de LEROY (1990) lorsqu'il déclare avec humour que le paradigme néoclassique entre dans sa phase de science extraordinaire ou celle de STANKIEWITZ (1990) comparant les économistes du travail à des zoologistes un peu surpris de ne trouver en réalité dans la faune aquatique, aucun spécimen se rapprochant de près ou de loin à l'animal de la théorie qu'est le monstre du Loch Ness. Nous avons démontré, un peu rapidement il est vrai (LIEVRE 1984) que le paradigme néoclassique s'inscrit tout de go

dans le paradigme de simplification proposé par MORIN (1985), mais d'autres travaux plus étayés sont venus consolider notre propos, par exemple les travaux de René PASSET. Or il apparaît selon KHUN, qu'il n'est possible de rejeter un paradigme que si un nouveau émerge. Aussi, nous avons tenté de nous appuyer sur le paradigme de complexité pour tenter de rendre compte des phénomènes de régulation que nous observons sur le marché local du travail.

Nous nous proposons d'appréhender le fonctionnement du marché du travail entendu d'un point de vue restrictif (GAMBIER, VERNIERES, 1985) c'est à dire les mécanismes d'allocation des travailleurs aux emplois salariés, et de nous intéresser uniquement aux processus de sélection et non de fixation de la main d'oeuvre, c'est à dire nous ne nous sommes pas intéressés au devenir de cette embauche. Il est possible d'appréhender le marché du travail comme un espace localisé où circule de l'information rationnelle et/ou relationnelle entre des agents, par le biais de canaux, c'est à dire des réseaux sociaux et/ou des réseaux techniques. Ces réseaux sociaux et techniques s'inscrivent dans une organisation territoriale -la ville- c'est à dire un système social caractérisé par sa permanence et ses capacités d'auto-organisation et ayant d'autres finalités que le seul fait de l'ajustement entre les actifs et les emplois.

Dans un premier temps, nous rendrons compte des résultats empiriques que nous avons obtenus à partir d'une étude (LIEVRE, 1984) des Mises En Relation réalisées par une Agence Locale pour l'Emploi ayant abouti à des placements. Dans un second temps, nous tenterons d'explicitier d'un point de vue théorique ces constats empiriques et mettrons en évidence qu'il est déjà possible d'en tirer des conséquences opérationnelles pour l'ANPE. Enfin en conclusion nous essayerons de proposer quelques principes d'intelligibilité du processus d'ajustement des offres et des demandes d'emploi, sur un marché local du travail.

1) SYNTHÈSE DES RESULTATS DES TRAVAUX EMPIRIQUES

Traditionnellement nous avons une conception physique, une vision très mécanique du processus de placement, c'est à dire du processus d'ajustement des offres et des demandes d'emploi. Cette vision du monde prend son origine dans le paradigme Walrasien, paradigme où l'économie est assimilée à une mécanique (PASSET, 1977; ATTALI, 1975,). Les offres et les demandes d'emploi sont assimilées à des objets physiques comme les pièces d'une machine qu'il suffirait d'emboîter les unes dans les autres, munis de leurs caractéristiques respectives. Dans cette perspective, l'employeur apparaît comme un donneur d'ordre qui définit totalement et ex-nihilo, une offre d'emploi à partir de critères objectifs tels la longueur, la largeur, l'épaisseur, la densité... Le rôle dévolu à une Agence Locale pour l'Emploi est de repérer les demandes d'emploi compatibles selon des critères objectifs, et d'effectuer ensuite les Mises En Relation pour qu'elles aboutissent à un placement. Si le fichier de l'Agence Locale ne contient pas de demandes adéquates, elle doit diffuser l'offre sur d'autres zones d'emploi jusqu'à satisfaction de cette dernière. C'est schématiquement sur cette vision du processus de placement que s'est constituée l'organisation de l'ANPE dès 1967: preuve en est que les deux premiers objectifs auxquels s'assigne cet établissement sont d'une part la constitution d'un réseau de communication au niveau national avec l'appui de l'informatique, et d'autre part l'élaboration d'un code commun entre les employeurs et l'agence, le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois. Nos premières investigations dans une Agence Locale pour l'Emploi infirment cette vision mécanique du placement. Premièrement les placements effectués par une Agence locale sont extrêmement localisés, la règle est l'ajustement des offres et des demandes issues d'une même zone de compétence de l'Agence (quand la zone de compétence de l'ANPE ne partage pas un ou deux bassins d'emploi). Deuxièmement, à côté d'éléments objectifs définissant à la fois l'offre et le demande, des données subjectives non négligeables interviennent dans l'ajustement. Troisièmement, il y a des situations où les interactions sont extrêmement fortes entre l'offre et la demande qui visent à remodeler entièrement le profil de la personne recherchée. Ainsi,

L'ANPE peut envoyer vingt candidats qui correspondent strictement aux critères objectifs demandés par l'employeur et embaucher finalement une personne qui ne répond pas à ces critères. Quatrièmement le temps semble une variable essentielle dans le processus de placement: une offre est placée dans les premiers mois qui suivent sont inscription, et la probabilité pour une demande d'être placée diminue rapidement en fonction de sa durée d'inscription.

Pour tenter de s'écarter de cette vision mécanique du processus de placement, nous avons appréhendé le marché local du travail comme un espace où circule de l'information. L'offreur et le demandeur deviennent Emetteur et Récepteur d'une information spécifique, et réciproquement. L'Agence Locale pour l'Emploi devient un canal spécialisé de transmission de l'information, un système de traitement de l'information où entrent des offres et des demandes d'emploi, et où sortent des placements. Qu'est ce qui permet de rendre compte de ce mécanisme ? Comment transformer des Offres et des Demandes d'emploi en placement ? Comment s'effectuent les mises en relation ? Y a t il des mises en relation plus efficaces que d'autres ? Peut-on les repérer, les codifier ? De quelles informations dispose un agent de l'ANPE lorsqu'il réalise une mise en relation ? La nature de l'information détenue par le prospecteur-placier est-elle déterminante quant au résultat de la mise en relation ? Nous avons émis l'hypothèse que la nature de l'information qui circule entre les différents partenaires est le facteur essentiel du processus d'ajustement. Après avoir travaillé le concept d'information à partir d'auteurs comme Shannon et Weaver (1975), Laborit (1974), Attali (1975), Morin (1977), nous avons été amené à proposer une distinction entre deux types d'information circulante: l'information médiatisée et l'information relationnelle, cette dernière pouvant se décliner d'une manière signifiante ou non signifiante.

- l'information médiatisée (H-O-H)

C'est l'information-message qui peut être codifiée et qui est toujours liée à un support matériel. Ce support sert de médiation entre deux interlocuteurs. L'information peut être transmise et stockée sans problème majeur. La nature de l'information qui est échangée est liée au support utilisé. Le téléphone, la radio, le journal, une lettre, la télévision sont des supports différents qui vont structurer d'une manière spécifique l'information qu'ils transportent. Ces différences vont porter sur les diversités d'"écoute" de ces messages et sur les possibilités d'interaction entre l'émetteur et le récepteur. Dans ce type d'information, c'est le message qui est premier: le seul lien entre les deux interlocuteurs est ce même message. Cette médiation si elle permet le stockage et la diffusion massive est source d'appauvrissement par rapport à une information relationnelle qui est l'information la plus riche comme nous allons le mettre en exergue dans le paragraphe suivant.

- l'information relationnelle (H-H)

L'information relationnelle peut être définie comme l'information que deux personnes échangent en présence l'une de l'autre. C'est l'information la plus riche, la plus variée qui peut être échangée entre deux agents. Sa richesse provient de la diversité d'écoute et d'émission entre les deux interlocuteurs où tous les sens peuvent être utilisés: la vue, l'ouïe, l'odorat... Par contre, cette information n'est pas stockable, n'est pas transmissible dans sa totalité, elle n'est pas reproductible. Cette information ne peut pas être entièrement identifiée à son message, elle renvoie au lien qui est sur le point de s'établir entre deux personnes. Si le lien est préexistant à la rencontre entre les deux personnes, on dira qu'ils échangent une information relationnelle signifiante, c'est à dire qui fait sens pour l'un et pour l'autre et qu'ils admettent qu'ils se connaissent, si au contraire, il n'y a pas de lien qui s'est établi avant leur premier contact, on dira qu'ils échangent une information relationnelle non signifiante.

Muni de cette typologie, nous avons cherché à savoir quelle information circule dans le circuit: Offreur d'emploi/Agent de l'ANPE/Demandeur d'emploi lors des Mises En Relation, et de tenter d'identifier si il y avait une relation entre la nature de l'information circulante et l'issu des M.E.R. Chaque prospecteur-placier devait codifier la nature de l'information qu'il

échangeait entre le demandeur et l'offreur: 3500 M.E.R ont été codifiés, elles ont abouti à 1000 placements. Il est possible de dégager les résultats suivants de cette étude: lorsque l'information circulante est relationnelle signifiante, le taux de placement est de l'ordre de 70 %, c'est à dire que sur 100 M.E.R, 70 se transforment en un placement, à l'opposé lorsque l'information circulante est médiatisée, exclusivement, c'est à dire qu'il y a ajustement à partir de fiches, par exemple, le taux de placement est de 15 %. Dans le cas intermédiaire où l'information circulante est relationnelle non signifiante, le résultat est intermédiaire puisque le taux de placement est de l'ordre de 30 %. La part des placements réalisés par les canaux où circule exclusivement de l'information relationnelle représente 70 % de l'ensemble, ce n'est donc pas un phénomène marginal.

Par ailleurs, nous avons constaté lors de notre étude qu'il y a une adéquation totale entre le métier offert et demandé pour 36,68 % des placements, c'est-à-dire que l'offre et la demande ont le même numéro ROME à 5 chiffres. Pour 43,57 % il y a inadéquation, c'est-à-dire que les deux premiers chiffres ne correspondent pas : par exemple, une secrétaire BTS trilingue qui accepte un emploi de vendeuse. Enfin, l'adéquation est partielle pour 19,73 % des cas, c'est-à-dire que les deux premiers numéros ROME uniquement sont identiques ; l'employeur cherche un comptable et finalement il embauchera un aide-comptable. Il apparaît nettement que l'information relationnelle joue un rôle dans le processus de placement même lorsqu'il y a adéquation totale entre le numéro ROME de l'offre et le numéro ROME de la demande, et ce rôle tend à augmenter dès que l'adéquation n'est pas totale.

Enfin, il est apparu qu'une agence locale obtient les meilleurs résultats en matière de placement, dans les secteurs d'activité où les agents sont en relation, à rapport offres / demandes d'emploi équivalent. L'explication des bons résultats de l'Agence X dans le bâtiment, l'Agence Y dans l'hôtellerie, et l'Agence Z dans le commerce ne se trouve pas dans le rapport O/D qui permet d'ajuster au mieux les caractéristiques de ces dernières, mais dans le degré d'intégration relationnelle des agents dans le secteur correspondant.

Ainsi, il apparaît que l'ajustement entre une offre et une demande d'emploi ne se fait pas à partir d'une conformité objective de l'offre et de la demande appréhendées sous l'angle de la description de la qualification, mais avant toute chose, à partir du processus d'ajustement, c'est-à-dire de l'échange d'information entre l'employeur et le postulant au poste ; l'agent joue alors un rôle essentiel d'intermédiaire, dans ce processus. Le marché du travail fonctionne comme si un lien social devait préexister entre l'offreur et le demandeur pour que l'on puisse envisager un rapprochement significatif. Ce résultat remet en cause la vision mécanique du processus de placement qui n'explique que 6 % des placements : cas où il y a circulation d'une information médiatisée exclusivement et une adéquation totale de l'offre et de la demande selon le numéro ROME. Si on adopte cette vision mécanique une attention toute particulière est portée à la saisie (la plus formalisée qui soit) de l'offre et de la demande, puisqu'elle conditionne la qualité de la description de l'offre et de la demande, qui détermine selon cette perspective l'efficacité de la mise en relation. Les résultats que nous avons obtenus, orientent le fonctionnement concret du marché du travail vers une toute autre direction, où le facteur décisif n'est plus la description objective des offres et des demandes, mais le mode de rapprochement qui doit maximiser l'échange d'information relationnelle entre les différents protagonistes. En conclusion, ce qui permet de comprendre la réalisation d'un placement ne se trouve pas dans les caractéristiques de l'offre et la demande, bien que ces caractéristiques jouent aussi un rôle, mais avant toute chose, dans le processus de mise en relation de l'offreur avec le demandeur, c'est-à-dire les interactions entre l'employeur et l'agent d'une part, le demandeur et l'agent d'autre part.

Résultats paradoxaux s'il en est, mais résultats tout de même et qui ne sont plus isolés car conforter par de nombreux autres travaux comme nous l'avons indiqué dans l'introduction de ce papier. Il faut donc tenter de rendre compte de ces phénomènes et de les expliciter à partir de travaux plus théoriques. Il ne faudra pas hésiter à aller investir d'autres champs du savoir, même si ils sont a priori très loin du lieu où nous nous trouvons. A titre d'illustration, la première piste théorique que nous avons découverte, qui donne du sens à ce type de constat se trouve dans les travaux du biologiste Francisco VARELA (1989) sur les

systèmes autonomes. Soit à considérer que le marché local du travail se manifeste par des phénomènes d'auto-organisation c'est à dire qu'il est capable d'élaborer ses propres règles d'ajustement des offres et des demandes d'emploi, alors il est possible d'en tirer quelques conséquences qui ne sont pas en rapport avec certains résultats que nous avons pu identifier. Selon VARELA, dans ce type de système, il ne faut pas apporter une grande attention aux caractéristiques des "input" (c'est à dire des offres et des demandes d'emploi pour le cas qui nous intéresse ici), mais plutôt à la façon dont le système les traite pour en faire des "output" (des placements) c'est-à-dire qu'il faut prendre en compte les processus et réseaux interactions internes du système ⁽¹⁾. Nous ne développerons pas cette piste de l'auto-organisation dans ce papier vu la dimension de cette communication, mais c'est une perspective extrêmement féconde qui est en cohérence avec les pistes théoriques dont nous proposons de rendre compte maintenant.

2) EXPLICITATIONS THEORIQUES ET CONSEQUENCES OPERATOIRES

2.1. Les processus de communication

Selon SFEZ (1988), il est possible de distinguer deux grandes visions du monde en matière de communication qui vont induire deux conceptions radicalement opposées: la conception représentative et la conception expressive de la communication. Il y a deux approches différentes des phénomènes écrit SFEZ: «Je peux bien, en effet, me servir d'un téléphone ou de l'écriture, de manière ponctuelle, pour faire parvenir un message à quelqu'un, en me considérant comme le terme d'une liaison dont le destinataire est le terminal. Et, analysant alors les conditions optimales de cette activité, répudier les bruits ou les coupures qui interviennent comme des nuisances: «Ne coupez pas mademoiselle!" ou : "Il y a de la friture sur la ligne". Mais je peux, tout autant considérer la conversation téléphonique comme un ensemble flou dont le bruit fait partie et m'intéresser uniquement au simple fait qu'il y a eu "communication", c'est à dire partage d'un état intentionnel qui prime sur le contenu effectif du message. Ces deux approches concourent à former des pratiques, des gestions ou des politiques de communication qui ne s'alignent pas l'une sur l'autre et qui requièrent chacune, non seulement une définition de ce qu'est la communication, mais encore une vision du monde, une sorte de philosophie". Ces deux approches renvoient à deux métaphores, celle de la machine pour le courant représentatif, et au mieux à la machine intelligente de SIMON et celle de l'organisme.

Dans la conception représentative, l'image évoquée par SFEZ est celle de la boule de : "tout se passe écrit-il comme si le mécanisme de liaison était simplisme: comme une boule dans un flipper. On introduit la boule dans un circuit (ici nommé canal) et elle atteint son but (le récepteur), lequel renvoie la bille à l'occasion, par le truchement d'intermédiaires. Emetteur, canal, récepteur. Là dedans un message". Le primat dans le processus de communication est le message. L'information est supposée objective, parfaite même si elle peut présenter des imperfections dans certains cas. C'est une information quasi-physique, c'est le domaine par excellence de la théorie de l'information développée par SHANNON et par WEAVER. L'émetteur et le récepteur sont supposés être deux agents strictement identiques, il n'y a donc aucun problème d'interprétation des messages.

Dans la conception expressive (BATESON, 1979 ; MORIN, 1977), le primat n'est plus le message, mais la relation qui unit les deux interlocuteurs, et qui donne le sens du message. Ce sont les éléments du contexte qui font organisation pour l'information échangée et permet de rendre compte du processus de communication. Le postulat de base est que les individus sont différents, et que la relation qui se noue dans l'acte de communication est singulière à un tel point qu'elle n'est pas observable par une personne extérieure, c'est à dire que le sens de l'information échangée ne se livre pas facilement aux agents à l'écart de cette organisation. Les agents sont supposés avoir un certain degré d'autonomie, qui font qu'ils ne sont pas de simples réceptacles d'une information-programme.

Un certain nombre de travaux recourent ces deux grandes visions du processus de communication en caractérisant la nature de l'information circulante. Jacques ATTALI (1975) dans son ouvrage "La parole et l'outil" fait une typologie des formes du concept d'information en quatre niveaux : le premier niveau est l'information cybernétique, le dernier l'information relationnelle. Bruno LUSSATO dans sa récente théorie de l'empreinte (1993) distingue information dure et information molle. Jean VOGÉ (1991) fait une distinction entre l'information rationnelle et l'information subjective ou relationnelle.

Si on ramène ces propos théoriques vis à vis des phénomènes que nous avons observé sur le marché du travail, il est possible de comprendre les processus d'ajustement des offres et des demandes d'emploi de deux manières soit on reste centré sur le message et donc sur l'appréciation la plus codifiée qui soit de la qualification ce qui doit permettre le meilleur ajustement, ou à l'inverse on reste centré uniquement sur la relation qui s'établit ou qui est préétabli entre les deux agents, et c'est cette relation qui permet l'ajustement à l'écart de toute codification en terme de qualification.

2.2. Les différents types de rationalité

A partir d'un exemple célèbre proposé par SIMON (1988) pour distinguer rationalité classique et rationalité procédure, nous nous proposons d'y ajouter une troisième rationalité à même de rendre compte des phénomènes observés sur le fonctionnement du marché du travail, celle de rationalité relationnelle. Reprenons l'exemple proposé par SIMON : "Quelqu'un a jeté au hasard quelques aiguilles dans un tas de foin; certaines d'entre elles sont plus pointues que d'autres. Vous venez de perdre un bouton à votre veste et vous devez le recoudre; il vous faut donc chercher une aiguille dans le tas de foin. Je vous donne alors le choix entre deux méthodes d'exploration. En exploration optimisante, vous cherchez la meilleure aiguille dans le tas de foin. En quête de "satisfecum", vous vous contentez de chercher une aiguille quelle qu'elle soit, qui vous permette de recoudre votre bouton. En conséquence si vous cherchez la meilleure aiguille dans ce tas de foin, la quantité de quête croît linéairement avec la taille de ce tas. Comme le monde est un énorme tas de foin, il s'ensuit que la quantité de quête ne peut être qu'énorme. Si en revanche, vous vous contentez de retenir la première aiguille qui fera l'affaire, l'exploration ne dépendra que de la densité des aiguilles dans le tas de foin et pas du tout de la taille de celui-ci. C'est l'information détenue par les différents agents dans un contexte spécifique qui permet de rendre compte des comportements effectifs des agents. Mais dans ce type de perspective qui est déjà une avancée fantastique dans la compréhension du comment se prennent les décisions ? On admet qu'il est possible pour un regard extérieur de pouvoir mettre en évidence que telle aiguille qui est plus pointue que l'autre fera mieux l'affaire qu'une autre qui l'est moins, alors que dans le cas qui nous intéresse le choix s'effectue dans entre la personne qui veut recoudre son bouton et les possibles que lui donne son environnement, c'est dire sa nature subjective, c'est à dire liée au sujet-acteur et à lui seul. Enfin, on sait à l'avance qu'il y a des aiguilles dans le tas de foin, ce qui n'est pas toujours le cas. En fait, l'acteur social utilisera un "bout de fil de fer" pour recoudre son bouton, trouvé tout de suite devant le tas de foin. Cette démarche est rationnelle pour l'agent qui l'a mis en oeuvre, au vue de la perception qu'il a de son environnement.

Mais d'où vient cette notion de rationalité relationnelle ? René PASSET (1977) dans son ouvrage "L'économie et le vivant" consacre un chapitre à ce problème de la rationalité économique. Il distingue deux type de conduites économiques: les rationnelles et les relationnelles. Il montre que la théorie économique n'a retenu que les conduites rationnelles et qu'il y a dans ce phénomène une réduction abusive qui fait que tout écart à ce que certains appellent la théorie formelle de l'action finalisée n'est que déviance, incohérence, absurdité, irrationalité. Or il existe écrit PASSET "une approche rationnelle de l'irrationnel et la véritable irrationalité de l'observateur consiste sans doute à considérer comme rationnel ce qui ne l'est pas". Or cette vision réduite que donne la théorie économique du comportement humain s'oppose aux découvertes de la biologie comportementale qui montre que l'on ne peut dissocier dans les attitudes humaines: le rationnel et l'irrationnel c'est à dire le relationnel. "Le rationnel n'est qu'un sous-ensemble de l'ensemble des relations qui

s'établissent entre les hommes dans le domaine économique comme ailleurs" poursuit René PASSET mais même ce n'est pas parce que l'analyse du relationnel est plus difficile que celle du rationnel que nous devons nous en écarter, parce que le relationnel est le domaine véritable de la communication. Il faut donc associer le rationnel et le relationnel dans les conduites des agents économique.

Sans pour autant exclure aussi bien la rationalité classique que procédurale dans le fonctionnement du marché local du travail, il faut bien admettre que c'est la rationalité relationnelle qui est première dans ce processus, et qu'il s'agit de rendre compte de la manière dont l'association se fait entre ces différentes formes de rationalité.

2.3. Les réseaux sociaux

Si c'est l'information circulante relationnelle signifiante qui apparaît comme la plus efficace dans le processus d'ajustement des offres et des demandes d'emploi, les canaux dans lesquels circulent ce type d'information sont les réseaux sociaux. Il nous faut donc essayer d'avancer sur ce registre. Mettre en avant le rôle des réseaux sociaux sur le fonctionnement du marché du travail, l'idée n'est pas complètement nouvelle. Pour au moins deux types de raison: la première tient dans le constat qui est fait par de multiples études diverses et variées que lorsqu'on interroge des chefs d'entreprise et qu'on leur demande de classer par ordre d'importance les canaux les plus utilisés pour embaucher arrive en tête l'item souvent dénommé "les relations personnelles": les enquêtes faites par l'ANPE sur sa part de marché, les travaux du Centre d'Etude de L'Emploi (BRUN, BRYGOO, 1983), et de nombreux autres travaux, par exemple, GROSSETTI (1990), LECOUTRE (1994) dans le cadre de cette journée..... La seconde plus théorique tient à l'existence de travaux américains à partir des années 70 et français à partir des années 80. Parmi les travaux américains, nous devons citer principalement ceux de (1974) qui défendent l'idée de la force des liens faibles dans la recherche d'emploi et ceux de Claude FISHER (1982). En ce qui concerne les chercheurs français, nous pouvons citer Alain DEGENNE (1983, 1990), Catherine (1991), Catherine PARADEISE (1980), Didier LEGALL (1989), François HERAN (1988), Michel FORSE (1980)... Tous ne s'intéressent pas directement à la mobilisation des réseaux pour la recherche d'emploi, mais leurs travaux sur la sociabilité permet d'avancer dans ce domaine. Il est possible de mobiliser les travaux du GDR "Réseau" du CNRS, dirigé actuellement par Jean-Marc OFFNER, publiés dans la revue FLUX qui bien que centrés sur les réseaux techniques urbains ont une approche beaucoup plus large du phénomène comme l'indique le terme retenu pour qualifier ce groupement de recherche. Parmi ces travaux, une large place doit être faite à ceux de Gabriel DUPUY (1985, 1993).

Mais qu'entendons-nous par réseau social ? De par notre biographie chacun de nous tisse des liens avec autrui et constitue ce que l'on peut appeler un réseau social dont nous constituons chacun le centre. La sociabilité naît d'un échange d'information entre les agents. Un réseau social constitue ce que DEGENNE appelle le réseau de l'acteur social c'est à dire l'espace de l'action d'un acteur dans le monde réel (BAKIS, 1993). Réseau égocentrique où le centre est constitué par l'acteur social en cause, à partir de ce noeud, on identifie tous les agents en relation directe avec cet acteur, en spécifiant ou pas la nature de la relation (familiale, amicale, professionnelle, socioculturelle, de voisinage...). Il est possible de caractériser ce type de réseau par leur forme à l'aide des outils de la théorie des graphes (DUPUY, 1985), par exemple la connectivité ou la connexité, c'est le nombre de liens reliant deux à deux tous les membres du réseau rapporté au nombre de liens possibles. Il est possible de dépasser le cadre du "réseau égocentrique strict" en utilisant les potentialités d'activation des autres agents constituant les réseaux des autres personnes intégrées dans le réseau premier, c'est le "réseau égocentrique potentialisé".

Différentes phases, temporalités peuvent être distinguées dans l'évolution du réseau social d'un acteur : le temps de construction du réseau et sa dimension intentionnelle, le temps de son activation dans la recherche d'emploi associé aussi à sa dimension intentionnelle, et

aussi le temps de son maintien qui est certainement lié à l'articulation des deux autres temps.

Il est possible de rendre compte à partir de ces perspectives théoriques du fait que la probabilité pour un demandeur d'emploi de retrouver un emploi diminue en rapport avec la durée du chômage. Si l'on admet que c'est l'information relationnelle qui est discriminante dans le processus d'ajustement, il suffit de voir l'évolution de l'activation du réseau social d'un chômeur au cours du temps pour comprendre ce type de phénomène. Le réseau social d'un chômeur s'érode au fil du temps, rapidement il ne peut plus ni émettre une information, ni en recevoir. Il s'agit d'une hypothèse de travail qui mériterait d'être validée². Cette piste des réseaux sociaux permet de rendre compte pourquoi certains placements réalisés par l'ANPE sont si rapides (un ou deux jours) : en effet, lorsque le demandeur et l'offreur sont dans le réseau social de l'Agent, le placement est immédiat. Cette perspective peut aussi expliciter pourquoi un agent qui "débarque" dans une Agence Locale pour l'Emploi et dont le réseau social n'est pas inscrit sur la zone de compétence de l'Agence est incapable de réaliser des placements pendant six mois. Il serait possible de mobiliser sur ce type de phénomène, la notion de percolation (DE GENNES, 1985): Si le réseau social d'un agent comporte trop peu de relations, il ne peut effectuer des M.E.R qui aboutissent à un placement parce qu'il n'y a pas assez d'information relationnelle dans les canaux, et puis tout d'un coup l'ajout d'un nouveau noeud au réseau social fait qu'il y a "percolation" c'est à dire que l'information relationnelle circule alors suffisamment dans le système.

Enfin il est possible de dépasser cette perspective microscopique et aspatialisée et de prendre une perspective macroscopique et délibérément spatiale, il s'agit d'avancer en direction des réseaux territoriaux.

2.4. Les réseaux sociaux territoriaux

2.4.1. Sociabilité et forme d'organisation urbaine

Il existe une relation entre la sociabilité et la forme d'organisation territoriale. C'est une piste mal explorée comme le rappelle CLAVAL, mais qui ouvre des perspectives fécondes, par exemple, les travaux de François HERAN sur la sociabilité de voisinage qui semble en rapport avec le type d'habitat, la taille de la commune... Nous avons tenté une approche de ce type de phénomène en relation avec le fonctionnement du marché du travail (LIEVRE, 1988). La forme des réseaux sociaux est en rapport avec le type d'organisation urbaine. Le degré de connectivité d'un réseau égocentrique est plus élevé pour un agent habitant dans une petite ville que dans une grande ville, ce phénomène est lié à la taille de la ville et aux différents types de sociabilités afférentes aux différents types d'unités urbaines considérés. Ainsi la sociabilité dans une petite ville est plutôt tournée vers le voisinage et la proximité géographique, alors que dans une grande ville la sociabilité sera plutôt fonctionnelle, orientée vers les centres d'intérêt. Ce simple constat peut avoir des conséquences non marginales sur le fonctionnement d'une Agence Locale. Essayons de rendre compte d'un certain nombre de problèmes auxquels est confronté l'Agence et essayons à partir de ces explications théoriques d'en dégager quelques propositions d'organisation pour l'ANPE.

Les performances de l'Agence en matière de placement apparaissent extrêmement liées aux différentes interactions qui s'établissent entre les agents et les demandeurs d'emploi, et entre les mêmes agents et les employeurs. Ces différents circuits qui s'établissent, dépendent de l'organisation de l'ensemble des activités de l'ALE c'est-à-dire des modalités d'accueil des demandeurs d'emploi, de la nature du découpage des secteurs d'investigation des prospecteurs-placiers, des modes de rapprochement entre les offres et les demandes, des prospections, etc. L'ensemble de ces pratiques va générer une circulation d'information à tendance relationnelle ou médiatisée dans le processus de rapprochement entre les différents partenaires. On peut émettre l'hypothèse qu'il y a, certainement, autant d'Agences Locales que de modes différents d'organisation (même s'il doit être possible d'en dresser une typologie qui permettrait de les regrouper). En fonction des propos tenus auparavant, nous

pourrions alors classer les modes d'organisation des Agences en fonction de leur performance en matière de placement. Cette performance était corrélée avec la nature de l'information circulante. Or, nous butons sur un paradoxe que l'on peut exprimer de la manière suivante : quelque soit le mode d'organisation des Agences implantées sur des bassins d'emploi de ville moyenne, leurs performances en matière de placement sont meilleures que celles des Agences implantées sur des bassins d'emploi de grandes villes, et cela quelque soit le mode d'organisation de ces dernières. Nous voudrions montrer, ici, qu'il est possible de lever ce paradoxe, c'est-à-dire qu'il est possible théoriquement d'améliorer significativement les performances de l'Agence en matière de placement sur les bassins d'emploi de grandes agglomérations. Sur quelles hypothèses repose cette affirmation qui peut paraître péremptoire ? L'hypothèse de fond que nous émettons est la suivante : l'échange d'information relationnelle entre les différents partenaires est déterminante dans le fonctionnement concret du marché du travail quelque soit la taille de l'organisation socio-économique locale, c'est-à-dire, la ville, considérée. Par ailleurs, le problème se pose d'une manière différente pour l'Agence puisque ses performances semblent être corrélées négativement avec la dimension de la ville. Ce sont les caractéristiques des réseaux sociaux (au sens large), et ce sera notre deuxième hypothèse, qui sont en cause ici, c'est-à-dire qu'il y a une structuration différente des réseaux sociaux dans une ville moyenne et dans une grande agglomération. On peut traduire ce différentiel dans un but heuristique par des expressions communes comme "dans cette ville, tout le monde connaît tout le monde", et "la grande ville, c'est l'anonymat". Pour employer une terminologie plus scientifique, les réseaux sociaux d'une ville moyenne sont fortement connexes³ et ceux d'une grande ville le sont faiblement. Par ailleurs, la structuration des réseaux sociaux d'une ville moyenne a des fondements de voisinage et de proximité, alors que ceux-ci deviennent excessivement fonctionnels et plus orientés vers des centres d'intérêts sans considération spatiale lorsque la taille de l'agglomération augmente. C'est la forte spatialité des réseaux sociaux d'une ville moyenne associée à sa taille qui explique cette forte connexité⁽²⁾. C'est cette caractéristique principale des réseaux sociaux urbains de ville moyenne qui permet d'expliquer pourquoi globalement l'Agence obtient de meilleurs résultats dans les villes de petites dimensions que dans les autres. En effet, quelque soit le mode d'organisation d'une agence implantée dans une ville moyenne, l'information relationnelle arrive à circuler, à minima, entre les différents partenaires ; les agents utilisent, alors, l'ensemble de leurs réseaux de sociabilité. Il est donc possible à un prospecteur-placier d'obtenir une information relationnelle sur l'entrepreneur (ou de discuter directement avec) qui vient de déposer une offre et sur le demandeur qu'il va mettre en relation avec cet employeur. Ce type de phénomène est quasi-impossible sur un bassin d'emploi de grande ville, quelque soit le mode d'organisation de l'Agence. Bien au contraire, dans ce cas-là, seul un mode d'organisation extrêmement élaboré peut permettre ce mécanisme. Nous avons construit dans le cadre d'une recherche que nous avons menée pour le Plan Urbain (LIEVRE, 1987), un indicateur d'autonomie socio-économique (dit de sociabilité physique) qui permet d'identifier le type d'organisation sociale d'une ville en fonction des relations qui s'établissent entre les différentes communes (composant le bassin d'emploi) à partir des migrations alternantes travail-domicile et qui permet de donner des orientations sur la nature de l'espace considéré Espace de proximité ou Espace fonctionnel (réticulaire). Une forte relation de dépendance entre les communes⁽³⁾ d'un même bassin d'emploi est un indicateur de l'existence d'un espace fonctionnel. Le croisement de cet indicateur avec le mode d'organisation de l'Agence sur un bassin d'emploi permet d'explicitier les dysfonctionnements évoqués précédemment.

A partir de l'ensemble de ces hypothèses et résultats empiriques, il est possible de dégager des principes d'organisation des ALE implantées sur des grandes agglomérations. A titre d'exemple, nous voudrions évoquer, ici, le problème du découpage territorial des ALE sur une même agglomération. Il nous semble irrecevable d'entrevoir l'organisation des ALE selon un découpage niant la réalité socio-économique du territoire urbain des grandes agglomérations⁽⁴⁾. En effet, plus la taille de l'agglomération s'élève et plus les relations de dépendances entre les différentes communes augmentent, ce qui a pour effet de renforcer l'espace urbain en tant que système (autonomie, permanence, cohérence ...) c'est-à-dire en tant qu'unité. Ainsi le découpage de l'espace urbain en sous-systèmes territoriaux quasi-autonomes et renvoyant chacun à une zone de compétence d'une agence locale entre en

contradiction avec les limites du système urbain. Par ailleurs, les solidarités ont des fondements de plus en plus fonctionnels et de moins en moins en terme de proximité. Le découpage doit s'établir alors à partir de caractéristiques fonctionnelles et non de voisinage ; chacune de ces caractéristiques repose sur l'ensemble de l'agglomération. On peut imaginer que chaque Agence "Locale" ait compétence sur un seul secteur de l'activité économique, mais celle-ci ne peut s'appliquer que sur l'ensemble du territoire urbain.

2.4.2. Réseaux sociaux/réseaux techniques

Les réseaux sociaux dans leur processus de construction, d'activation, de maintien sont plus ou moins couplés avec des réseaux techniques, essentiellement les réseaux de communication et de transport. Or, il apparaît qu'il y a une relation circulaire entre réseaux sociaux et réseaux techniques (DUPUY, 1985 BAKIS, 1993) dont il faut rendre compte. C'est parce qu'il y a un réseau social, le réseau des réseaux sociaux que l'on appelle la ville, qu'il y a des réseaux techniques. C'est l'unité sociale de l'organisation socio-économique localisée qui amène à produire des artefacts, des réseaux techniques pour se développer et se reproduire. Et d'un autre côté, ces réseaux techniques en produisant de la solidarité physique produisent de la solidarité sociale (DUPUY, 1985). Il s'agit des thèmes de prédilection du GDR "Réseaux" CNRS, mais il est possible de concevoir ces travaux comme l'élaboration d'un savoir à destination d'un concepteur-gestionnaire de réseau. Ainsi, il serait possible d'imaginer des analogies tout à fait stimulantes qui amèneraient à appréhender une Agence Locale pour l'Emploi comme un réseau technique urbain, c'est à dire un organisme ayant en charge la gestion des flux d'information sur un marché local du travail, c'est à dire une ville dont on peut dessiner la clôture organisationnelle à partir d'une notion comme le bassin d'emploi.

2.4.3. Le Réseau des réseaux, la ville et le marché du travail

Nous voulons, ici, mettre en exergue des pistes de réflexion qu'il faudrait articuler, et qui pourraient trouver tout leur sens dans la perspective de recherche où nous trouvons vis à vis du fonctionnement du marché du travail. Il est possible de faire des connections avec les travaux des économistes sur le marché local du travail et les bassins d'emploi par exemple, à titre d'illustration ceux d'Henri COING (1981), de Jean-Jacques SYLVESTRE (1991) qui font explicitement le lien entre territoire et fonctionnement du marché du travail, mais aussi de géographes, par exemple les travaux de CLAVAL qui tendent à appréhender la ville comme une machine à faciliter les relations, ou un espace qui doit maximiser l'interaction sociale, ou ceux de RAFFESTIN repris par DUPUY qui s'intéressent au Réseau de Projets Transactionnels de l'acteur social dans l'urbain, à ceux de BAKIS (cité par DUPUY, 1993) qui développe l'idée du territoire-réseau du citoyen, à même de mobiliser divers réseaux. Enfin pour achever ce bref panorama, nous pouvons aussi citer les recherches réalisées sous le label de l'économie de la proximité (RERU, 1993). Les voies ouvertes sont nombreuses, prometteuses, il faut les relier. Il s'agit d'un vaste chantier à entreprendre.

CONCLUSION

A PARTIR des éléments théoriques développés ci-dessus, il est possible de décliner de deux manières opposées le processus d'ajustement des offres et des demandes d'emploi : soit à partir de la circulation d'une information rationnelle, soit à partir de la circulation d'une information relationnelle. Cette partition qui est faite entre ces deux visions du mode d'ajustement renvoie d'une manière générale à une grande dualité dans les processus de traitement de l'information dans les organisations humaines (VOGE, 1992, SFEZ, 1988) qui dépasse très largement le cas qui nous intéresse. Nous voudrions justifier le choix que nous avons fait de retenir la distinction entre une information rationnelle et une information relationnelle, avant de rendre compte des deux visions du monde qu'elles induisent sur la compréhension du fonctionnement du marché local du travail. Nous avons au départ de ce travail proposé une distinction entre information médiatisée et information relationnelle. Nous devons revenir sur cette dichotomie pour deux raisons essentielles: la première est que cette distinction n'est pas suffisamment précise, la seconde est que cette différenciation est trop limitative, elle englobe insuffisamment le problème de la rationalité des agents. Cette distinction n'est pas suffisamment précise : Dans un échange téléphonique entre deux vieux copains, les propos échangés prennent sens dans le système de relations qu'il y a entre les deux interlocuteurs. Nous sommes dans une situation où le réseau technique, le téléphone, joue le rôle de substitut à un contact direct, l'information échangée est médiatisée, et pourtant elle n'est véritablement compréhensible qu'en faisant état des relations entre les deux partenaires. Il y a échange d'une information relationnelle par le biais d'un média, nous pouvons qualifier cette information de médiatisée relationnelle. Si la relation future entre les deux personnes devait n'avoir comme support que de l'information médiatisée, l'information relationnelle irait en se dégradant jusqu'à disparaître. Aussi nous proposons de dissocier d'une part information médiatisée et information immédiatisée, c'est à dire entre l'information ayant un support dans l'échange, et celle sans support, c'est à dire en contact direct, et d'autre part information rationnelle et information relationnelle pour identifier si dans la communication, il y a primat du message ou du lien. Par ailleurs cette distinction renvoie à d'autres facteurs que la seule nature de l'information puisqu'elle permet de décliner le type de conduite des agents, rationalité classique ou rationalité relationnelle.

Rationalité des conduites des agents

		Information rationnelle	Information relationnelle
Organisation urbaine	Information médiatisée	Message + support	Lien + support
	Information immédiatisée	Message + contact	Lien + contact

Le monde de l'information rationnelle

Nous nous situons dans une conception représentative de la communication où l'essentiel est contenu dans le message échangé par les différents interlocuteurs. Le message est objectif, non ambiguë, centré sur la qualification, c'est en décrivant au plus près la qualification des postes offerts et des demandes d'emploi que se tient la clé d'un meilleur ajustement du marché du travail. L'information est objective, accessible à tout observateur extérieur au système. L'émetteur et le récepteur sont supposés identiques et indépendants. La rationalité des agents est de type classique c'est à dire qu'on admet qu'il y a une solution optimale au problème, une solution optimisatrice, ou de type procédurale, c'est à dire qu'on prend en compte les limites cognitives des agents et qu'on se place en situation de "satisfaction" de la première issue qui convient. C'est le monde de WALRAS, le monde de la mécanique, le monde de l'énergie.

Principes d'action: c'est en formalisant au mieux les offres et les demandes d'emploi, à partir de leur description sous l'angle de la qualification, et en ayant recours à des traitements informatisés de leur rapprochement que l'on obtiendra les meilleurs résultats.

Le monde de l'information relationnelle

Nous nous situons dans une conception expressive de la communication où le primat est donné à la relation qui existe entre les divers partenaires. C'est le flou de la relation, sa subjectivité qui sont au centre des échanges d'information. C'est dans l'interaction entre l'offreur et le demandeur d'emploi que se joue les possibilités de rapprochement à l'écart de toute codification de la qualification. C'est dans l'activation des réseaux sociaux que se trouve la clé de compréhension du fonctionnement du marché du travail. L'information est subjective, c'est à dire liée au sujet, opaque pour tout observateur extérieur. L'émetteur et le récepteur sont supposés différents et relativement dépendants. C'est en développant la circulation d'information relationnelle dans le système de traitement de l'information qu'il est possible de réaliser des gains en matière d'efficacité. La rationalité des agents est de type relationnel, c'est la rationalité des agents dans la situation de l'interaction où tout est possible. C'est le monde de BATESON, le monde du social paradoxal (BAREL, 1982), le monde de l'information.

Principes d'action: c'est organisant avec beaucoup d'attention les interactions entre les agents, la communication interne et externe, en maximisant la circulation d'information relationnelle entre demandeur, agent, offreur qu'il est possible d'améliorer les performances de l'ANPE.

Au vue des résultats empiriques dont nous avons rendu compte dans la première partie de ce papier, le processus d'ajustement des offres et des demandes d'emploi conçu comme un système de traitement de l'information dans une organisation sociale devient intelligible dans l'association entre une information rationnelle et une information relationnelle. Mais ce qui apparaît, c'est qu'il y a primat de l'information relationnelle sur l'information rationnelle. Reste à rendre compte des différentes modalités de couplage entre l'information rationnelle et l'information relationnelle, et à s'interroger du positionnement théorique le mieux adapté pour en rendre compte. Faut-il aller du paradigme rationnel au paradigme relationnel ou bien l'inverse ? Nous avons le sentiment que le paradigme rationnel a largement dominé le devant de la scène, reléguant l'irrationnel, le subjectif comme des phénomènes parasites. Il est temps qu'un véritable dialogue puisse se nouer entre ces deux mondes, ni au profit de l'un ou de l'autre, mais de leur association qui peut être pensée dans le cadre du paradigme de complexité (MORIN, 1990). Au-delà que ce paradigme soit à même de rendre intelligible le complexe de la relation formation-emploi (Confère les travaux du Céreq) ou encore le processus complexe de construction de la qualification (MERLE et *alii*, 1990) ne devrait surprendre personne d'un point de vue sémantique, néanmoins des perspectives s'ouvrent à condition que l'on prenne à leur juste valeur ces travaux à la marge de la science classique.

BIBLIOGRAPHIE

- ATTALI Jacques, 1975, "La parole et l'outil", PUF.
- BAKIS Henri, 1993, "Les réseaux et leurs enjeux sociaux", PUF, Que sais-je ?
- BARTOLI Henri, 1992, "L'économie multidimensionnelle", Economica.
- BATESON Grégory, 1979, "La nature et la pensée", SEUIL.
- Céreq-LEST, 1991, "Les approches du local", Document Céreq.
- CENTI Cesar, 1987, "Espace de la mobilisation et chômage" in "Les annales de la recherches urbaines", N° 35/36, Dunod.
- CLAVAL Paul, 1981, "La logique des villes", LITEC.
- COING Henri, 1982, "La ville et le marché de l'emploi", PUG.
- De GAUDEMAR et alii, 1981, "Réseau de mobilisation et marché du travail en milieu urbain", CERS.
- DEGENNE Alain, 1983, "Sur les réseaux de sociabilité", in "Revue française de Sociologie", Janvier-Mars .
- DEGENNE Alain, 1990, "La notion d'équivalence structurale dans l'étude des réseaux sociaux", in "Actes du colloque sur la théorie des réseaux et leurs applications en sciences humaines", Lyon.
- DE GENNES Pierre Gilles, 1985, " Continu et Discontinu : l'exemple de la percolation", Encyclopédie Universalis, Les enjeux.
- DUPUY Gabriel, 1981, "Systèmes, réseaux et territoires", Presses de l'ENPC.
- DUPUY Gabriel, 1993, "L'urbanisme des réseaux", Armand Colin.
- ELIAS Norbert, 1991, "La société des individus", Seuil.
- FISCHER Claude, 1982, "To dwell among friends. Personal networks in town and city, Chicago University Press."
- FLUX, Revue du GDR "Réseau", CNRS, dirigée par Jean-Marc OFFNER, La Documentation Française.
- FORSE Michel, 1975, "La sociabilité", in "Economie et Statistiques".
- GAMBIER Dominique, VERNIERES Michel, 1982, "Le marché du travail", Economica.
- GDR "Réseau" CNRS, dirigé par Jean-Marc OFFNER.
- GRANOVETTER M.S, "The strength of weak ties", in "Américan Journal of sociology", N° 78.
- GROSSETTI Michel, MAS Pierre, 1990, "Un marché local du travail: les ingénieurs à Toulouse", in "Emploi, Entreprise et Société", sous la direction de MICHON François et SEGRESTIN Denis, Economica.
- HERAN François, 1986, "Les relations de voisinage en France", Premiers Résultats-INSEE, N° 67.

HERAN François, 1988, "La sociabilité, une pratique culturelle", *Economie et Statistique*, N°218.

KUHN, 1977, "La structure des révolutions scientifiques", Flammarion.

LABORIT Henri, 1974, "La nouvelle grille ", Idées-Gallimard.

LECOUTRE Marc, 1994, "Quelques données sur l'inscription locale du recrutement: le cas du BTP", in "Journée d'étude sur le recrutement", Cêreq-RENNES.

LEROY Robert, 1990, "L'économiste en quête du social", in "Emploi, Entreprise et Société", sous la direction de MICHON François et SEGRESTIN Denis, *Economica*.

LEGALL Didier, 1990, "L'insertion comme transformation du rapport à la vie sociale", *Cahier du CRTS*, N° 18/90.

LIEVRE Pascal, 1984, "Le rôle de l'ANPE sur le marché du travail", Doctorat de Troisième Cycle en Economie de la Production de l'université Lyon II.

LIEVRE Pascal, 1985, "L'information relationnelle, un élément déterminant dans le devenir d'une mise en relation entre une offre et une demande d'emploi", in "Cahier d'Etude de l'ANPE", N° 1.

LIEVRE Pascal, 1987, "Migrations alternantes et tissu social", GRAIE-GRUL-COURLY, Lyon.

LIEVRE Pascal, 1992, "L'ANPE et la complexité du marché du travail", in "Le Monde", 11 mars.

LIEVRE Pascal, 1992, "Rural, rurbain, urbain", in "Sociologie et intervention sociale", sous la direction de Michel LEGROS et alii, Le centurion.

LIEVRE Pascal, Patrick MOREAU, Michel SOULIER, Serge THIBAUT, 1993, "Génie Urbain ou Maîtrise de l'Urbain", INGUL, Lyon.

LUSSATO Bruno, 1993, "Théorie de l'empreinte", ESF.

MARRY Catherine, 1992, "Les jeunes et l'emploi: force et faiblesse des liens forts", in "Chemineurs professionnels et mobilités sociales", La documentation Française.

MERLE Vincent et alii, 1990, "Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi", Fondation Saint-Simon.

MORIN Edgar, 1977, "La méthode", Seuil.

MORIN Edgar, 1990, "Introduction à la pensée complexe", ESF editeur.

MULGAN G, 1991, "Communication and control. Networks and the new economies of communication", Cambridge et Polity Press.

PARADEISE Catherine, 1980, "Sociabilité et culture de classe", in "Revue française de sociologie", XXI.

PASSET René, 1977, "L'économie et le vivant", Payot.

RAFFESTIN Claude, 1990, "Pour une géographie du pouvoir", LITEC.

Revue Economique, 1989, "L'économie des conventions", Vol 40.

Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 1991, "L'économie de proximité"

SFEZ Lucien, 1988, "Critique de la communication", Seuil.

SHANNON, WEAVER, 1975, "Théorie mathématique de la communication"

SIMON H.L, 1988, "La réponse d'Herbert SIMON", in "Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel", sous la direction de A. DEMAILLY et J.L. LEMOIGNE, PUL.

SIMON H.L., 1988, "science des systèmes, science de l'artificiel", Dunod.

STANKIEWITZ François, 1990, "Le marché dans l'entreprise", in "Emploi, Entreprise et Société", sous la direction de MICHON François et SEGRESTIN Denis, Economica.

SYLVESTRE Jean-Jacques, 1991, "La dimension du local", in " Une approche du local", Cereq-LEST.

VARELA Francisco, 1987, "Autonomie et connaissance", Seuil.

VOGE Jean, 1991, in "Systèmes naturels, systèmes artificiels", sous la direction de Frank TINLAND, Champ Vallon, collection milieux.

Notes

¹ Cf. les propos de Vincent MERLE lors de son interview à la revue CAPITAL, février 1994.

² Nous proposons le modèle suivant appliqué à l'ANPE

INPUT	Processus de traitement de l'information	OUTPUT
DEMANDES	ANPE	PLACEMENTS
OFFRES		

³ Alain DEGENNE dans une communication au colloque «Analyse longitudinale du marché du travail», Toulouse, Mars 1994, CEJEE-CEREQ, apporte des éléments significatifs qui visent à conforter cette hypothèse.

⁴ Cette réflexion marginalise la question des contrats qui doivent se nouer lors de l'échange sur le marché du travail, en effet, dans ce type de perspective l'ajustement se réalise globalement sans contrat ou du moins ils n'apparaissent pas en tant que tels. Différentes explications peuvent être données à ce fait. Premièrement, il est possible de dire que le contrat vient simplement dans un deuxième temps formaliser, rationaliser la relation qui se noue entre le demandeur et l'offreur. Deuxièmement, il est possible de dire aussi, qu'il existe un rapport entre le contrat économique et la relation d'échange, or ce sont plutôt des relations de coopération et de domination qui interviennent dans le système d'emploi ce qui du même coup élimine le contrat économique classique. Il serait possible de mobiliser les travaux de LEROY (1991) sur ce thème.

⁵ cette hypothèse que nous avons émise en 1987 in "Migrations alternantes et tissu social urbain" se trouve confortée par des travaux empiriques américains ; en particulier, ceux de Claude FISCHER en Californie - cf. l'article de François HERAN "La sociabilité, une pratique culturelle" Economie et Statistique n° 216 - Décembre 1988 - P14 - Une comparaison France - Etats-Unis.

"Une attention particulière doit être prêtée à la taille de la commune qui peut intervenir comme facteur parasite. Ainsi, les communes de grande taille doivent être appréhendées par leurs arrondissements.

TROISIÈME AXE
APPROCHES LOCALES
ET PROCESSUS
SPÉCIFIQUES
D'AJUSTEMENT

Rapporteur : Vincent Merle
(Céreq)

APPROCHES LOCALES ET PROCESSUS SPÉCIFIQUES D'AJUSTEMENT

Vincent MERLE
(Céreq)

LES six contributions réunies autour de cet axe témoignent des progrès empiriques accomplis ces dernières années dans l'analyse des processus de recrutement. Les études conduites sur ce thème dans les années 80 portaient le plus souvent sur les canaux de recrutement utilisés par les entreprises : annonces dans la presse, candidatures spontanées, ANPE, cabinets de recrutement... Très peu avaient directement pour objet les modalités de sélection de la main-d'œuvre au moment de l'embauche. Lorsqu'elles se penchaient sur cette question, elles s'intéressaient soit aux processus de « tris » opérés à travers le recrutement, soit aux procédures concrètes de recrutement : recours aux tests, conditions de déroulement des entretiens... On saisissait donc le phénomène du recrutement à travers son résultat (par exemple à l'aide d'enquêtes statistiques permettant de mesurer la « sélectivité » sur le marché de l'emploi) ou comme une pratique de sélection (principalement abordée sous l'angle psychologique). Or, toute opération de recrutement met en jeu un ensemble de processus qui vont de la définition du besoin de l'employeur jusqu'au choix final, en passant par le repérage des candidatures, l'expression du besoin (par exemple sous forme d'une annonce dans la presse ou à l'ANPE), les actions d'intermédiation entre offreurs et demandeurs par les institutions d'aide au recrutement ou au placement, la confrontation entre des candidats et les personnes en position de décision dans l'entreprise, la définition des conditions du contrat (par exemple recours à un contrat donnant lieu à une aide de l'Etat)... Le modèle implicite dans l'étude des recrutements demeurait celui de l'employeur qui connaît précisément son besoin, qui a accès à une information large sur les candidatures disponibles et qui procède à une sélection sur la base de critères simples et explicites. Or, plus encore que sur d'autres marchés, les processus concrets d'embauche sont très éloignés de ce modèle. La compréhension des processus de recrutement implique notamment une meilleure appréhension de la diversité des pratiques grâce auxquelles s'opèrent la codification et la « mise en forme » des qualités de la main-d'œuvre ; elle suppose également la prise en compte des procédures par lesquelles les entreprises améliorent leur capacité de mobilisation des ressources en main-d'œuvre.

Dans leur diversité, les textes rassemblés ici contribuent à éclairer ces phénomènes. Deux d'entre eux retracent les résultats de dispositifs d'observation des recrutements visant à éclairer les décideurs en matière de formation et d'emploi : construction d'une batterie d'indicateurs sur l'emploi et la formation par famille professionnelle dans le cadre de la base de données des ressources humaines mise au point dans la Région Rhône-Alpes (F. Longin), enquêtes sur les recrutements dans les petites entreprises dans le pays de Rennes (J. Divet et G. Poupard). Les quatre autres s'appuient sur des travaux plus directement tournés vers l'analyse des pratiques de recrutement : enquêtes auprès des entreprises dans une commune de l'agglomération nantaise (A.C. Dubernet) et dans deux bassins du Nord-Pas-de-Calais (V. Henguelle et L. Bultot), enquête sur les pratiques de recrutement des employeurs du BTP en Auvergne (M. Lecoutre), étude sur les pratiques d'embauche des employeurs subissant la concurrence des pays limitrophes dans les zones frontalières de la Suisse et de l'Allemagne (F. Stoeffler - Kern).

Leur caractéristique commune est de se pencher sur la dimension localisée des processus de recrutement. Le jeu des acteurs et l'impact des pratiques de mobilisation de la main-d'œuvre par les entreprises y apparaissent d'autant plus aisément que les auteurs cherchent, plus ou moins explicitement, à rendre compte des spécificités locales (ou régionales) des recrutements. Cela transparait de manière particulièrement nette dans les contributions qui mettent en avant l'importance des réseaux dans les procédures de recrutement. M. Lecoutre montre très bien, par exemple, que certaines difficultés rencontrées par les PME du BTP résultent de la non activation de ces réseaux lorsqu'elles cessent de procéder à des recrutements pendant des périodes longues (difficultés renforcées par la non coïncidence entre ces réseaux et ceux qui structurent l'espace économique de l'entreprise : réseaux de clientèle, sous-traitance ...). Plus généralement, on perçoit à travers l'ensemble des textes les liens qui peuvent exister entre les pratiques de recrutement et les caractéristiques d'un bassin d'emploi, tant du point de vue des structures de la main-d'œuvre (taux de chômage, niveau de qualification, mouvements intersectoriels...) que du point de vue du système d'acteurs intervenant sur le marché de l'emploi (services de placement, appareil de formation, organismes d'aide à l'insertion ...).

Une lecture de l'ensemble de ces textes dans cette perspective fait ressortir quelques progrès de connaissance mais aussi quelques questions qui mériteraient des investigations plus approfondies.

Le premier progrès de connaissance concerne la compréhension de ce que recouvrent les « difficultés de recrutement » exprimées par les employeurs. D'une part les travaux qui nous sont présentés relativisent l'ampleur du phénomène : non seulement le nombre d'employeurs qui font état de telles difficultés apparaît nettement moins élevé que dans les enquêtes d'opinion habituellement conduites auprès des entreprises (par exemple l'enquête de conjoncture de l'INSEE) mais il semble que les employeurs parviennent généralement à surmonter ces difficultés. Qui plus est, les enquêtes montrent que ce n'est pas nécessairement les emplois qualifiés qui soulèvent le plus de problèmes de recrutement ; certains emplois peu qualifiés mais dont le contenu est difficile à définir ou qui correspondent à des exigences particulières des employeurs sont parfois plus difficiles à pourvoir que des emplois très qualifiés dont les caractéristiques se laissent aisément décrire. Ces constatations tendent à déplacer l'interprétation courante du phénomène en termes de « pénurie de main-d'œuvre qualifiée » et mettent en évidence toutes les dimensions qui ont trait à la codification des qualités de la main-d'œuvre, à l'activation des réseaux par les entreprises ou encore à la médiation entre offres et demandes d'emploi. Comme le suggère A.C. Dubernet, le discours sur les difficultés de recrutement masque la complexité des processus d'ajustement entre les offreurs et les demandeurs (dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents) et tend à en reporter la responsabilité vers la collectivité ou vers les demandeurs d'emploi eux-même. Les constatations faites dans les différentes contributions expliquent que cette complexité persiste dans les situations conjoncturelles d'abondance relative de main-d'œuvre.

Le deuxième apport de ces travaux est de montrer la nécessité d'une approche diachronique des phénomènes de recrutement. L'exploitation de plusieurs enquêtes Emploi successives par l'équipe du LAST illustre l'intérêt de cette démarche. Lorsque l'on n'appréhende que les opérations de recrutement au sens strict (déclaration d'un emploi à pourvoir et satisfaction de cette offre), on sous-estime l'importance de cette forme de plus en plus fréquente d'ajustement sur le marché de l'emploi qu'est l'usage des contrats précaires. Si ces derniers ont bien pour fonction d'introduire un élément de souplesse dans la gestion des effectifs, ils permettent aussi à l'employeur et au salarié d'ajuster leurs attentes réciproques. L'embauche définitive apparaît alors comme la stabilisation d'une relation d'emploi qui s'est construite à travers l'expérience. Cela incite, chaque fois que possible, à considérer le recrutement comme l'un des moments d'un processus, étalé dans le temps, de construction de la relation d'emploi¹. Ce n'est pas le moindre intérêt du travail de V. Henguelle et de L. Bultot que de montrer l'érosion de cette modalité de stabilisation dans l'emploi à travers les contrats précaires au cours des années récentes, sans doute en raison de la dégradation de la situation de l'emploi.

Un autre apport de ces travaux réside dans la relation qu'ils tendent à établir entre les modalités de recrutement et la nature des rapports sociaux dans les entreprises. Cette relation apparaît avec évidence dans des cas particuliers comme celui du concours, forme par excellence du recrutement dans les organisations de type bureaucratique. L'anonymat de cette procédure va de pair avec l'effacement de la personne derrière sa fonction, comme l'a souligné Max Weber dans son analyse de la bureaucratie. A l'opposé, l'attention portée aux valeurs morales et aux qualités personnelles par les artisans lorsqu'ils choisissent un apprenti souligne la nature des liens d'autorité et des liens interpersonnels qui se nouent dans une entreprise artisanale. Les études présentées ici montrent l'intérêt de l'analyse des critères de choix avancés par les employeurs, et en particulier de tous les critères informels et fort peu codifiables que l'on rassemble sous l'expression de « savoir-être », dans la compréhension des relations de travail au sein des entreprises. Les analyses de ce type aident à relativiser la dimension proprement technique (les caractéristiques du poste à pourvoir et les savoirs-faire qu'il implique) dans toute procédure de recrutement.

Ces études incitent également à approfondir certaines pistes

Tout d'abord celle de la dimension locale des phénomènes de recrutement. Toute opération de recrutement revêt une dimension locale ; au sens géographique du terme (un emploi de manoeuvre dans une entreprise du bâtiment de Carquefou n'est pas pourvu par un demandeur d'emploi de Marseille) ou au sens de l'espace professionnel (un spécialiste des opérations de réassurance se recrute à travers des réseaux professionnels étroitement délimités). En quoi l'étude des phénomènes de recrutement dans un bassin d'emploi ou dans une zone géographique déterminée procède-t-elle d'une démarche différente et produit-elle des résultats différents d'une étude conduite au plan national ? Les contributions n'apportent pas de réponse très probante. Il manque ici une dimension comparative qui permettrait de montrer que des entreprises similaires (même taille, même type de production et d'organisation du travail) recrutent différemment selon le bassin d'emploi dans lequel elles sont implantées. On pourrait alors mieux mettre en évidence les facteurs qui tiennent aux caractéristiques socio-démographiques de chaque bassin ainsi que les spécificités de fonctionnement des systèmes d'acteurs. Certes, la notion de réseau évoquée précédemment nous rapproche de ce type d'analyse. On perçoit mal cependant ce que ces réseaux doivent, tant pour leur existence que pour leur efficacité, à leur ancrage dans un territoire. Il n'y pas

¹ Cette incitation à analyser le recrutement comme un moment d'un processus n'est pas sans rappeler les constatations faites à propos de l'insertion professionnelle des jeunes : l'analyse des cheminements au cours des quatre ou cinq années qui suivent la sortie du système éducatif donnent une signification différente aux observations faites quelques mois seulement après la sortie.

là une simple curiosité intellectuelle ; une meilleure réponse à cette question éclairerait utilement les choix en matière de fonctionnement des institutions publiques de placement.

Par ailleurs, si ces études contribuent à constituer le recrutement ou l'embauche en véritable objet sociologique (la thèse de A.C. Dubernet, soutenue en avril 1995 à l'Université de Nantes représente sans doute la tentative la plus accomplie dans ce domaine), il reste encore à jeter un pont entre ces analyses et le renouvellement des modèles du marché dans les théories économiques récentes. A l'inverse de la théorie classique, ces modèles prennent en considération les incertitudes sur la nature des biens échangés, les imperfections de l'information et la diversité des liens d'échange entre contractants. En tentant cette convergence, on éviterait peut être une division du travail scientifique trop rigoureuse entre ceux qui se donnent pour objet les phénomènes globaux de régulation du marché du travail et ceux qui se consacrent à l'étude des pratiques et des processus « localisés ». On peut regretter à cet égard l'absence de présentation lors de ce colloque de certains travaux du Centre d'études de l'emploi qui ont ouvert des pistes dans cette direction.

EMBAUCHES ET MARCHÉ LOCAL DU TRAVAIL

EXEMPLE DU PAYS DE RENNES

Joseph DIVET, Gilles POUPARD

(AUDIAR/CODESPAR)

INTRODUCTION

DEPUIS 1987, l'Observatoire "Emploi-Formation" du Pays de Rennes, mis en œuvre par l'AUDIAR (*), a fait des mouvements d'embauches un de ses principaux axes d'étude. L'approche des flux d'entrées est apparue indispensable pour compléter les études en termes de stocks d'emploi ou de demandeurs d'emploi. Elle a permis d'enrichir, de manière significative, les travaux et les diagnostics sur le marché du travail dans le bassin rennais.

Comme les autres travaux de l'Observatoire, les enquêtes "Embauches" ont été réalisées dans un souci d'information et d'aide à la décision des partenaires, plus que dans un objectif de recherche proprement dite. Il s'agit, en effet, d'apporter aux financeurs de l'Observatoire —élus locaux, organisations patronales, syndicats de salariés et services locaux de l'Etat (Direction du Travail et de l'Emploi, ANPE, Education Nationale,...)— des éléments leur permettant d'orienter leurs actions en matière de formation et d'insertion en prenant en compte les réalités locales. Les résultats des travaux ont ainsi été utilisés notamment dans le cadre de la programmation des AIF (Actions d'Insertion et de Formation destinées aux demandeurs d'emploi de longue durée), du CFI (Crédit Formation Individualisé destiné aux demandeurs d'emploi de moins de 25 ans) ou de la rénovation des SES (Sections d'Education Spécialisée).

Le thème "embauches et marché local du travail" sera, dans ce papier, abordé sous deux aspects. Seront tout d'abord présentés l'intérêt d'une étude des mouvements d'embauches pour l'observation du marché local du travail ainsi qu'un aperçu des questions de méthodologie qu'elle soulève. Ensuite, une synthèse des principaux résultats obtenus sera exposée.

(*) AUDIAR : Agence d'Urbanisme et de Développement Intercommunal de l'Agglomération Rennaise.

I. INTERET ET METHODOLOGIE D'UNE ETUDE DES EMBAUCHES AU NIVEAU LOCAL

- Inscrit dans le cadre d'une convention liant le CODESPAR (*), le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et le Rectorat d'Académie, l'Observatoire "Emploi-Formation" du Pays de Rennes est un outil d'information et d'aide à la décision pour les acteurs et responsables des politiques d'insertion et de formation professionnelle du bassin rennais. Ses travaux respectent trois caractéristiques principales.

Les études sont réalisées au niveau de la zone d'emploi. Construit en Bretagne, principalement en fonction des navettes entre domicile et travail, cet espace constitue, en effet, le lieu de confrontation de l'offre et de la demande de travail pour les actifs de niveau V, voire IV, et représente donc le territoire pertinent d'analyse. Au delà, le marché du travail devient régional ou national. La zone d'emploi de Rennes regroupe 195 communes et 220 600 emplois. Elle dépasse largement les limites de l'agglomération rennaise proprement dite. Son poids important (20 % des emplois bretons, soit un poids équivalent à celui du département du Morbihan ou des Côtes d'Armor) assure une représentativité des études menées à ce niveau.

Ensuite, les travaux privilégient une approche par famille professionnelle. Ces dernières rassemblent des professions voisines par les compétences mise en œuvre. Elles permettent de contribuer, de manière plus adéquate que les secteurs d'activités, à l'élaboration d'orientations en matière d'insertion et de formation professionnelle des demandeurs d'emploi. Elles constituent, en outre, une table de passage entre les données établies selon la nomenclature des PCS, utilisée par l'INSEE pour coder l'emploi, et le ROME dont se sert l'ANPE pour répertorier les offres et les demandes d'emploi.

Enfin, les diagnostics s'appuient sur le croisement des données pour les différentes familles professionnelles : Emploi, Demande d'emploi, Embauches et Sortants de formation professionnelle. L'étude d'une des composantes du marché du travail risquerait, en effet, de dégager des conclusions erronées si elle n'était pas complétée par d'autres approches.

- C'est dans le cadre de ces travaux que l'appréhension des flux d'embauches réalisées dans le bassin rennais est apparue indispensable à la réalisation de diagnostics sur la situation du marché du travail pour les principales familles professionnelles au niveau local. Les données portant sur les stocks d'emplois et de demandes d'emploi fournissent, certes, des premières indications sur la situation des différentes familles professionnelles. Elles permettent, notamment, d'identifier les familles professionnelles les plus touchées par le chômage, celles qui enregistrent les créations et suppressions d'emplois les plus importantes, les augmentations et diminutions du volume de demandeurs d'emploi, celles où des décalages existent entre la part des jeunes et des femmes dans l'emploi et dans la demande d'emploi. Elles permettent également de connaître les niveaux de formation détenus par les actifs occupés dans les différentes professions ainsi que les familles dont la sortie du chômage est particulièrement difficile (pourcentage élevé de chômeurs de longue durée).

Ces éléments apportent des informations sur le marché local du travail et les caractéristiques des familles professionnelles. Mais, ne sont pas connues les opportunités d'accès à l'emploi réellement offertes par le marché local. Un faible taux de chômage dans une famille professionnelle ne peut, parfois, refléter qu'une vulnérabilité limitée au chômage des actifs concernés. De même, une diminution du nombre de demandeurs d'emploi peut être due à une baisse des flux de sortants de formation. En outre, des créations d'emplois dans une profession peuvent impliquer essentiellement des promotions internes et n'offrir que peu de perspectives aux actifs situés hors de l'entreprise.

(*) CODESPAR : Comité de Développement Economique et Social du Pays de Rennes, agréé Comité de Bassin d'Emploi.

Les exemples décrits ci-dessus illustrent les carences d'une analyse du marché local ne prenant pas en compte l'étude des flux d'embauches. Carences encore renforcées quand l'objectif de l'observation est de dégager les opportunités d'insertion professionnelle existant pour les actifs à la recherche d'un emploi. Dans cette perspective, c'est l'appel des entreprises au marché externe qu'il est déterminant de connaître.

- En s'inspirant des travaux menés, en 1985, par le Centre d'Initiative pour l'Emploi dans la Région de Rouen, l'Observatoire "Emploi-Formation" du Pays de Rennes a mis en œuvre des enquêtes spécifiques auprès des employeurs du bassin rennais. A cette époque, des données détaillées par profession n'existaient pas dans les DMMO (Déclarations Mensuelles de Mouvements de Main-d'Œuvre). De plus, cette source ne concerne que les établissements de 50 salariés et plus. Dans la zone de Rennes, ces derniers ne regroupent que 48 % des emplois salariés du secteur marchand non agricole.

Ont été réalisées trois enquêtes "première phase" (recensement des embauches effectuées par famille professionnelle selon la nature du contrat, le sexe et l'âge de la personne recrutée) portant sur les années 1986, 1987 et 1989, et deux enquêtes "seconde phase" (visant à connaître, par famille professionnelle, les critères de recrutement des employeurs sur les embauches réalisées).

Les enquêtes effectuées ont apporté des informations particulièrement utiles pour compléter l'analyse du marché local en raison, notamment, des options choisies dans leurs réalisations.

Tout d'abord, l'ensemble des établissements privés et parapublics de 10 salariés et plus présents sur la zone a été enquêté (en 1989, s'y est ajouté un échantillon au quart des établissements de moins de 10 salariés ; ce qui a porté à 3 500 le nombre total de questionnaires). Ensuite, les enquêtes ont porté sur les contrats de travail signés l'année précédente et non sur des prévisions de recrutement. Pour connaître les recrutements actuels, il a semblé plus pertinent de recenser ceux effectués l'année précédente (les modifications d'une année sur l'autre étant relativement limitées) que d'interroger les employeurs sur leurs recrutements futurs sans s'assurer de leur réalisations effectives. Enfin, les taux de réponse obtenus ont été élevés (70 % en moyenne) en raison, notamment, du caractère perçu comme "officiel" de l'enquête postal (signature du Préfet de Région et du Président du CODESPAR) et d'une relance téléphonique systématique. Ces trois caractéristiques ont permis de parvenir à un état des lieux relativement satisfaisant de l'appel au marché externe par les entreprises privées et parapublics du bassin.

Les enquêtes "Embauches" réalisées ont apporté des informations détaillées par famille professionnelle : volume d'embauches, part des CDD, part des "moins de 25 ans", part des femmes, niveaux de formation exigés a priori par les employeurs, souhaits en matière d'expérience professionnelle, difficultés de recrutement, type d'actif privilégié,... Ces dernières ont sensiblement enrichi le diagnostic et nourri l'élaboration d'orientations par famille professionnelle de la politique locale d'insertion et de formation. Elles ont également mis en évidence un certain nombre d'enseignements plus généraux allant, dans bien des cas, à l'encontre d'idées couramment répandues (voir Chapitre 2 "Principales caractéristiques des embauches effectuées sur le marché local du travail").

- Cela dit, les enquêtes "Embauches" réalisées par l'Observatoire rencontrent certaines limites.

Ainsi, le danger persiste d'assimiler Embauches réalisées et "Besoins" des entreprises. Par ailleurs, l'écart entre les exigences des employeurs au moment du recrutement et les caractéristiques des personnes effectivement recrutées n'a pu être appréhendé de façon exhaustive. Il a pu, toutefois, être estimé par l'évolution des niveaux de formation détenus par les actifs ayant un emploi dans la famille professionnelle correspondante.

De plus, la liste des critères de recrutement a été limitée aux seuls critères portant sur le niveau de formation et l'expérience professionnelle. Or, divers travaux ont montré l'importance des critères liés aux compétences "sociales" telles que la motivation, l'autonomie, le sens de l'initiative, la capacité de travail en équipe,...

Enfin, le rapprochement entre les flux d'embauches et les stocks d'emplois n'a pu être fait que de manière approximative (fichiers non cylindrés). Pour un travail plus approfondi, il faudrait disposer, au niveau local, des informations issues de l'enquête "Structure des emplois". Ce qui n'est pas possible actuellement, en dépit de la taille de la zone d'emploi, compte tenu du taux de couverture de cette enquête.

- Afin d'actualiser les données sur les flux d'entrées dans les entreprises du bassin rennais et d'élargir cette étude aux mouvements de sorties, sera réalisée, dans le cadre de l'Observatoire, au cours de l'année 1994, une exploitation particulière des DMMO de 1992, au niveau de la zone d'emploi, par famille professionnelle. Ce travail sera complété par une comparaison à champ constant des mouvements enregistrés en 1989 et en 1992.

Les informations apportées seront plus larges que celles des enquêtes "première phase" réalisées par l'Observatoire car les mouvements de sorties pourront être appréhendés à un niveau fin. Le champ couvert sera cependant plus restreint (uniquement les établissements de 50 salariés et plus).

En l'état actuel, il est en effet impossible de disposer, par famille professionnelle et au niveau local, des données précises issues de l'EMMO (Enquête sur les Mouvements de Main-d'Œuvre) qui concerne les établissements de 10 à 49 salariés.

- Outre les enquêtes présentées ci-dessus, divers travaux de l'Observatoire ont abordé le thème des embauches. Une étude a ainsi été effectuée sur la totalité des contrats en alternance signés en 1992 dans la zone d'emploi de Rennes (apprentissage, adaptation et qualification). Par ailleurs, en collaboration avec le CERETEB (Centre d'Etudes et de Recherches sur l'Emploi et le Travail en Bretagne —Université de Rennes II—, a été mené un travail d'enquête sur les embauches réalisées par le secteur public dans la zone d'emploi de Rennes.

2. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES EMBAUCHES EFFECTUEES SUR LE MARCHE LOCAL DU TRAVAIL

Les employeurs des secteurs privés et parapublics du bassin rennais ont été interrogés à trois reprises sur les embauches effectuées au cours de l'année précédente (tous contrats compris à l'exception des contrats d'intérim). Les contrats de travail signés en 1986, 1988 et 1989 ont ainsi pu être appréhendés. Par ailleurs, pour les embauches effectuées en 1986 et en 1989, ils ont été interrogés sur leurs souhaits en matière de niveau de formation, d'expérience professionnelle, de type d'actif,...

Ces différentes enquêtes ont permis de dégager un certain nombre de résultats et de les vérifier sur différentes années. En 1989, 23 000 contrats de travail ont été recensés et analysés.

- Le premier résultat consiste à réaffirmer que les mouvements d'entrées sont sans commune mesure avec le volume des créations d'emploi. Les 23 000 recrutements identifiés pour 1989 excèdent, bien évidemment, le nombre d'emplois supplémentaires créés cette année-là (selon l'INSEE, 4 600 emplois salariés supplémentaires, secteur public compris). Les données agrégées sur les mouvements de main-d'œuvre dans les établissements de 50 salariés et plus permettent, en outre, de montrer qu'il existe une relative stabilité du volume des contrats signés malgré les différences conjoncturelles.

Au niveau de la plupart des familles professionnelles, les flux d'entrées ne subissent pas non plus de modifications brutales d'une année sur l'autre, et un "noyau dur" a pu être identifié. Dix-sept familles professionnelles appartiennent aux vingt premières par le volume des recrutements en 1986, 1987 et 1989, et représentent environ la moitié des contrats signés (tous contrats confondus ou uniquement en ce qui concerne les contrats à durée indéterminée). Cette relative stabilité provient de l'importance des contrats à durée déterminée mais aussi du fait que les créations d'emplois ne sont qu'un des motifs de recrutement. Elle nuance fortement les fréquentes surestimations des transformations de la structure des embauches.

Ainsi, d'importants mouvements de recrutements ont pu être identifiés au sein de familles professionnelles dont le stock d'emplois régresse (maçons, ONQ de l'industrie,...) ou est relativement faible (employés de libre-service,...). La courte durée des contrats, la grande mobilité, de nombreux départs en retraite,... constituent, dans ces FAP, les principaux motifs d'embauche.

En revanche, certaines familles professionnelles, dont le stock d'emplois est en hausse (secrétaires de direction,...) ou est élevé (ouvriers de l'imprimerie, employés des banques et assurances,...), ne génèrent qu'un volume limité de recrutements parce que la voie interne constitue le principal mode d'accès à l'emploi ou en raison d'une grande stabilité des actifs sur ces postes.

- La grande précarité des recrutements avait déjà été mise en évidence par d'autres travaux menés aux niveaux national ou régional. Ce constat se retrouve dans les enquêtes locales. En 1989, 72 % des contrats signés sont à durée déterminée et 52 % pour des durées inférieures à trois mois. Cette part est encore accentuée pour les métiers non qualifiés, les employés de bureau et les métiers du travail social.

En revanche, dans les métiers du bâtiment, du transport ou de la mécanique, les recrutements sous contrat à durée indéterminée sont plus fréquents.

Tous ces recrutements, pour des périodes limitées, ne constituent pas des pistes d'insertion durables. Ils ne doivent pas, néanmoins, être systématiquement négligés car ils peuvent permettre des retours à l'emploi pour des actifs qui en sont écartés depuis longtemps ou l'acquisition de premières expériences professionnelles.

D'autant plus que les enquêtes "seconde phase" ont montré que la transformation de CDD en CDI est relativement fréquente au sein de certaines familles professionnelles, notamment les techniciens de maintenance, les cadres administratifs, les opérateurs de l'agro-alimentaire ou les ouvriers de l'entretien des équipements mécaniques,... Le CDD joue alors le rôle de "pseudo période d'essai".

Par ailleurs, les contrats à durée indéterminée ne garantissent pas toujours une stabilité dans l'emploi. Bon nombre de personnes recrutées sous ce mode, en 1989, n'étaient plus dans l'entreprise deux ans après ; en particulier au sein des métiers de la vente, de l'hôtellerie-restauration ou du bâtiment.

Les jeunes actifs et les femmes sont particulièrement touchés par la précarité des recrutements. Alors que, pour l'ensemble des actifs, 28 % des contrats de travail signés sont à durée indéterminée, ce taux passe à 23 % pour les femmes et à 19 % pour les "moins de 25 ans".

- Les différentes enquêtes réalisées ont également montré le poids important des embauches effectuées dans les familles professionnelles non qualifiées. Au sein du "noyau dur des embauches", on retrouve ainsi les ouvriers non qualifiés de l'industrie, les ouvriers nettoyeurs de locaux, les ouvriers non qualifiés du transport et de la manutention et les employés de libre-service. Si, pour ces familles professionnelles, les contrats à durée déterminée sont largement dominants, elles figurent néanmoins parmi les premières en nombre de contrats à durée indéterminée signés. Plus globalement, l'ensemble des familles professionnelles non qualifiées représentent 30 % des contrats de

travail signés et 20 % des contrats à durée indéterminée en 1989 dans la zone de Rennes. Des flux d'embauches importants se maintiennent donc au sein de ces familles professionnelles souvent considérées comme en voie de disparition. Ce constat a été complété par la mise en évidence d'une poursuite de la croissance du volume de ces emplois (à un rythme plus faible cependant que les emplois plus qualifiés) entre 1982 et 1990 dans le bassin rennais. Les autres approches suivies par l'Observatoire "Emploi-Formation" (étude de l'emploi et de la demande d'emploi) ont montré également que ces évolutions ne profitaient pas, pour l'essentiel, aux demandeurs d'emploi inscrits dans ces familles professionnelles. En effet, ils éprouvent de grandes difficultés à quitter le chômage (une forte proportion de chômeurs de longue durée) et sont concurrencés par des actifs plus jeunes et plus diplômés (niveau V). En effet, les emplois non qualifiés sont, entre 1982 et 1990, de plus en plus souvent occupés par des jeunes actifs diplômés.

La place importante des emplois non qualifiés et la faiblesse des exigences des employeurs en matière de niveau de formation (voir ci-après) sont des résultats dont l'intérêt est à souligner dans une zone d'emploi marquée par une forte scolarisation et un niveau élevé de formation de la population.

- Les exigences des employeurs ayant embauché en matière de niveau de formation et d'expérience professionnelle ont pu être connues globalement et par famille professionnelle pour les années 1986 et 1989.

Dans près de la moitié des contrats (48 % tous contrats confondus et 46 % des CDI), aucun niveau minimum de formation (ou un niveau inférieur au niveau V) n'est exigé. Une expérience professionnelle est, en CDI, aussi souvent exigée qu'un niveau minimum de formation.

Les contrats concernés par cette absence d'exigence d'un niveau minimum de formation relèvent principalement de trois types de familles professionnelles : les familles professionnelles non qualifiées (pour la plupart des contrats signés) ; certaines familles professionnelles considérées comme qualifiées, notamment dans le transport, l'agro-alimentaire ou l'hôtellerie-restauration, pour lesquelles les exigences en termes de formation et d'expérience professionnelle sont très faibles, et enfin certaines familles professionnelles qualifiées pour lesquelles les exigences des employeurs s'expriment plus en terme d'expérience professionnelle que de niveau minimum de formation. C'est en particulier le cas des représentants et de certains métiers du bâtiment.

Ce résultat va à l'encontre d'une opinion couramment répandue qui fait de l'exigence d'un niveau de formation élevé le premier critère de recrutement. Mais là encore, ces exigences —a priori— des employeurs ne présument pas des niveaux de formation effectivement détenus par les personnes recrutées. Face aux caractéristiques des candidats à l'emploi, l'employeur peut être tenté d'élever le niveau de recrutement.

Quand les employeurs exigent un niveau minimum de formation, le niveau V (CAP, BEP) est le niveau le plus souvent cité. Il est demandé dans 25 % des contrats signés alors que les niveaux IV, III et I-II ne regroupent respectivement que 9 %, 12 % et 8 % des contrats des CDI signés. L'"éclatement du niveau V", mis en évidence par le Céreq, se trouve confirmé par les enquêtes auprès des employeurs. On observe, en effet, le maintien d'une forte demande du niveau V pour les métiers du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration ou les métiers de bouche, tandis que pour le tertiaire de bureau ou l'électricité, il est très fortement concurrencé par les niveaux supérieurs. Les employeurs n'ont pas élevé systématiquement leurs exigences au niveau Bac, contrairement à ce qui avait été prévu au milieu des années 80 dans la définition de l'objectif des "80 % d'une classe d'âge au niveau Bac en l'an 2000".

En outre, entre 1986 et 1989, on n'assiste pas à un mouvement systématique d'élévation des niveaux de formation demandés par les employeurs au sein des différentes familles professionnelles. Globalement, les exigences restent identiques avec quelques glissements à la hausse ou quelques glissements à la baisse pour certaines familles professionnelles.

Enfin, on enregistre, pour de nombreuses familles professionnelles, une disparité des exigences des employeurs en terme de niveau de formation. Pour près de la moitié des familles professionnelles étudiées de manière détaillée, plusieurs niveaux de formation sont demandés. Alors que les familles professionnelles regroupent des professions voisines, les employeurs, suivant leurs politiques de gestion de la main-d'œuvre, privilégient des niveaux de formation différents.

Ainsi, pour les dessinateurs du bâtiment, la majeure partie des employeurs exige le niveau III (BTS, DUT,...) mais une minorité d'entre eux maintiennent une demande de niveau V. Pour les caissiers qualifiés, les demandes vont de l'absence d'exigence (65 %) au niveau V (25 %), voire même, au niveau IV (10 %). Dans le tertiaire de bureau, la multiplicité des exigences est quasiment générale. Les exigences des employeurs se répartissent entre le niveau V, le niveau IV et le niveau III.

Les limites d'une démarche visant une adéquation stricte entre formation et emploi sont renforcées par ces disparités des exigences de la part des employeurs, pour une même famille professionnelle, sur un espace local.

- L'expérience professionnelle est, en contrat à durée indéterminée, aussi souvent demandée qu'un niveau minimum de formation. Tous contrats confondus, elle constitue cependant un critère de recrutement moins déterminant.

C'est une expérience du métier qui est le plus souvent recherchée, notamment dans les métiers de bouche ou les métiers du bâtiment. Pour les emplois de cadres, les employeurs privilégient plutôt une expérience du secteur d'activités.

Par ailleurs, quand une expérience est exigée, sa durée est inférieure à un an dans la moitié des cas. Ce résultat incite au développement de l'alternance au sein des périodes de formation comme moyen d'acquérir une première expérience professionnelle.

- Les différentes catégories de main-d'œuvre (sortants de formation, demandeurs d'emploi ayant déjà travaillé, salariés candidats à un changement d'emploi,...) sont en concurrence dans la plupart des embauches. Dans 65 % des contrats à durée indéterminée, les employeurs n'expriment, en effet, aucune préférence quant au type d'actif recherché et, dans 72 % des cas, aucun refus n'est exprimé.

Dans la plupart des familles professionnelles, on retrouve cette concurrence. Néanmoins, dans certains cas, une préférence marquée existe pour les jeunes sortants de formation (mécaniciens auto, métiers de bouche, magasiniers,...) ou des salariés (cadres ainsi que quelques métiers du bâtiment). Le croisement de ces informations avec les souhaits des employeurs en matière d'expérience permet de dégager une typologie des familles professionnelles selon le mode privilégié d'accès à l'emploi.

La concurrence dans la plupart des familles professionnelles incite à considérer les différents types d'actifs comme situés sur un marché du travail unique et à rechercher au maximum la cohérence des actions de formation mises en place pour les différents publics (formation professionnelle initiale, mesures "Jeunes", actions pour demandeurs d'emploi adultes,...).

- Les difficultés de recrutement éprouvées par les employeurs, en 1989, lors des embauches effectuées ont également été recensées. La grande majorité (75 % tous contrats confondus et 66 % des CDI) des embauches s'est déroulée sans que les employeurs n'éprouvent de difficultés particulières à pourvoir le poste. Les employeurs estiment avoir éprouvé "beaucoup" de difficultés dans 9 % des contrats signés (et dans 15 % des CDI). Ces appréciations subjectives ont été croisées avec des données sur le temps réel de recherche. Ce qui a permis de relativiser un certain nombre de difficultés exprimées. Ainsi, plus de la moitié des postes ont été pourvus en moins de 15 jours et le temps passé ne dépasse un mois que dans 16 % des contrats de travail signés. Même en période de haute conjoncture et de diminution du chômage, les difficultés de recrutement

n'ont pas eu l'ampleur qui leur était fréquemment prêtée à l'époque. Actuellement, dans un contexte local radicalement différent (diminution de l'emploi salarié, forte hausse du chômage), leur ampleur est très vraisemblablement en baisse significative.

Dans la plupart des familles professionnelles, cependant, une minorité des embauches est estimée "difficile" par les employeurs. L'absence totale de difficultés est très rare et des difficultés dans une très faible partie des embauches relève du fonctionnement normal du marché du travail.

Dans quelques familles, les difficultés estimées par les employeurs sont confirmées par des durées élevées de recrutement. Il s'agit notamment des maçons, menuisiers, plombiers-soudeurs, conducteurs routiers, aides-soignants,... Elles ne traduisent pas obligatoirement des pénuries de main-d'œuvre ou de formés mais peuvent être dues à des questions de salaire, de localisation, de condition de travail ou d'attractivité du métier.

**DERNIERS TRAVAUX PUBLIES SUR LES EMBAUCHES
PAR L'OBSERVATOIRE "EMPLOI-FORMATION" DU PAYS DE RENNES**

- "L'Observatoire "Emploi-Formation" du Pays de Rennes - Premiers enseignements", janvier 1991.
- "Les embauches réalisées en 1989 dans le Pays de Rennes", mars 1992.
- "Critères de recrutement et modes de gestion de la main-d'œuvre des entreprises du Pays de Rennes" + Aide Mémoire, mars 1992.
- "Le marché du travail dans le bassin rennais - Principaux résultats", février 1993.
- Classeur : "Fiches techniques par famille professionnelle", juin 1993.
- "Les contrats en alternance signés en 1992 dans la zone d'emploi de Rennes", novembre 1993.
- "Le secteur public dans la zone d'emploi de Rennes - Emploi et Embauches", décembre 1993.

LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES EXPERIENCES LOCALES ET PROLONGEMENTS

Laurent BULTOT (O.R.F.Q.E.* , Lille)
Valérie HENGUELLE (C.L.E.R.S.E. - L.A.S.T.* , Lille)

CETTE CONTRIBUTION interroge sur la pertinence d'approches locales des pratiques de recrutement. Deux expériences ont été menées dans la région Nord-Pas-de-Calais : l'une conduite en 1988, pour le compte de l'ANPE, une autre en cours de réalisation, depuis janvier 1993, sur la zone de DOUAI. A travers une grille d'analyse de ces deux études, on peut formuler certaines remarques méthodologiques sur les conditions de réussite de ces dispositifs et les articulations nécessaires entre les objectifs de la recherche et la garantie d'une opérationnalité locale (I).

Par ailleurs, certaines perspectives ouvertes par la recherche sur la zone d'emploi de SAINT-OMER ont pu être approfondies (II).

I. DEUX RECHERCHES SUR LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES : ZONES DE SAINT-OMER ET DE DOUAI

1. Objets et méthodes

L'analyse des pratiques de recrutement s'inscrit dans le cadre plus général du fonctionnement du marché du travail relatif au processus de rencontre entre l'offre et la demande. On peut considérer ces pratiques selon trois niveaux d'observation qui ont des temporalités différentes :

- le recrutement proprement dit : ce premier niveau regroupe les différentes actions menées par l'entreprise jusqu'à l'embauche effective d'un candidat ;
- l'adaptation au poste : dans ce cadre, il s'agit pour l'entreprise de combler au mieux l'écart existant entre les qualités possédées par le candidat retenu et les qualités requises pour le poste ;
- la carrière : au-delà du souci immédiat d'affectation d'un candidat à un poste, l'embauche peut être assortie de perspectives de carrière dans l'entreprise.

L'analyse des pratiques de recrutement sous cette triple dimension appelle un certain nombre de questions relatives à la procédure, aux acteurs, aux critères de recrutement, aux filières promotionnelles... L'existence de règles et de procédures en la matière conduit à s'interroger sur le caractère rationnel des pratiques en terme de coûts supportés et de

* O.R.F.Q.E.- Observatoire Régional des Formations, des Qualifications et des Emplois
C.L.E.R.S.E.- Centre Lillois d'Etudes et de Recherches Sociologiques et Economiques, équipe du L.A.S.T.-
Laboratoire d'Analyse des Systèmes et du Travail

recettes attendues. Enfin, le recrutement ne constitue pas un acte isolé : il doit être resitué par rapport à l'environnement propre de l'entreprise, mais aussi par rapport au contexte économique général.

C'est dans ce cadre d'analyse que deux approches locales des pratiques de recrutement ont été menées dans la région Nord-Pas-de-Calais. Une première recherche a été réalisée au cours de l'année 1988, pour le compte de l'ANPE auprès d'un échantillon de 20 entreprises de la zone d'emploi de SAINT-OMER. Depuis janvier 1993, un dispositif d'observation a été mis en place sur la zone de DOUAI en lien avec l'Observatoire Régional des Formations, des Qualifications et des Emplois. Il couvre un échantillon de 100 entreprises interrogées sur leurs pratiques de recrutement durant l'année 1993.

LE CAS DE SAINT-OMER

Les pratiques de recrutement ont été analysées au moyen d'enquêtes, auprès d'un échantillon représentatif de la zone d'emploi de SAINT-OMER, une des quinze zones définies pour la région Nord-Pas-de-Calais.

Cette zone affiche un taux de chômage nettement inférieur à la moyenne régionale. La bonne tenue de l'emploi s'explique en partie par le pôle de développement très dynamique que constitue la fabrication du verre alors que les industries textiles et les papeteries-cartonneries connaissent des situations variées. Au-delà de ces données générales sur l'emploi, cette zone présente les caractéristiques suivantes :

- un caractère rural qui tient à la sur-représentation des agriculteurs et à une concentration de la population et des grandes entreprises autour de SAINT-OMER ;
- une population jeune ;
- une sur-représentation des secteurs primaire et secondaire au détriment du tertiaire ;
- la prédominance d'une très grande entreprise (plus de 8000 salariés) face à une multitude de petites unités ;
- des niveaux de formation faibles et une formation supérieure peu développée.

L'échantillon de 20 entreprises a été constitué à partir de trois critères :

- la taille de l'entreprise qui joue, *a priori*, un rôle important dans la détermination des pratiques de recrutement, ne serait-ce que par l'existence ou non d'un service du personnel ;
- le secteur d'activité qui est susceptible de faire apparaître des besoins spécifiques qui influencent la procédure d'embauche ;
- les liens entretenus avec l'ANPE, canal d'appel des candidatures qui peut être repéré *a priori*.

Les entretiens se sont déroulés de juin à septembre 1988 sur la base d'un guide d'entretien comprenant 50 questions pour la plupart ouvertes. Ce guide vise d'abord à préciser les données relatives à l'environnement de l'entreprise avant de repérer les mouvements de main d'oeuvre et de mener une analyse des recrutements eux-mêmes. Il tente ensuite de saisir les changements intervenus dans les pratiques de recrutement au cours des dix dernières années. Enfin, des questions relatives au salaire et à la carrière sont soulevées.

Le champ couvert par l'enquête conduit à un taux de sondage supérieur à 1/3 des effectifs employés dans la zone.

Les résultats obtenus peuvent fournir des informations utiles pour l'analyse du processus de rencontre entre offre et demande de travail, mais aussi pour l'étude des relations qui existent entre grandes entreprises et unités de taille plus faible en matière de recrutement.

LE CAS DE DOUAI

Le dispositif d'enquête sur les pratiques de recrutement des entreprises du Douaisis a été mis en place en 1993. A cette date, la zone d'emploi de Douai enregistrait un taux de chômage de 14,1%, supérieur à la moyenne régionale (12,9%).

Les évolutions de l'emploi local par grands secteurs sont conformes à la situation régionale : des activités industrielles qui restent importantes avec 28% des emplois au RGP 90, bien que leur poids décroît rapidement (37% des emplois en 1982), mais également des activités de services en nette augmentation entre 1982 (41% des emplois) et 1990 (51% des emplois). En terme de secteur d'activité, l'industrie du douaisis est encore largement dominée par le secteur de la construction automobile qui, malgré des pertes d'emplois importantes, représente toujours plus d'un emploi industriel sur quatre en 1990. Autres secteurs dominants : les industries agro-alimentaires, la fonderie, la construction mécanique, le textile-habillement, l'imprimerie-presse-édition.

La mise en place du dispositif d'étude a résulté en premier lieu d'une collaboration entre l'Observatoire Régional des Formations, des Qualifications et des Emplois (ORFQE) du Nord-Pas-de-Calais, la DR-ANPE et le Comité Local Emploi-Formation de la zone de Douai (CLEF). La demande de départ, à l'initiative des acteurs locaux de l'emploi et de la formation regroupés au sein du CLEF, partait d'un réel déficit d'informations quant aux modalités de recrutement des entreprises du Douaisis.

Ainsi, si l'on peut considérer qu'il existe de nombreux outils d'observation de l'emploi au niveau local (recensements généraux de population, enquêtes structure des emplois, données ASSEDIC, etc.), bien peu d'éléments sont disponibles pour caractériser les modalités de renouvellement de main d'oeuvre dans les entreprises d'une même zone d'emploi.

Par exemple, le champ couvert par les Déclarations de Mouvements de Main d'oeuvre ne concerne que les entreprises d'au moins 50 salariés, alors que les entreprises de petite taille jouent un rôle non négligeable dans les processus d'insertion professionnelle des jeunes.

Au travers du dispositif qui allait être mis en place, il s'agissait donc de disposer d'informations concrètes sur les caractéristiques majeures des pratiques de recrutement des entreprises du Douaisis, afin d'alimenter la réflexion des acteurs locaux de l'emploi et de la formation dans le cadre du CLEF. Il s'agissait également, par cette recherche, de permettre un rapprochement plus concret entre les entreprises et le monde de la formation.

L'objectif fortement opérationnel du dispositif a bien entendu conditionné toute la démarche suivie.

Le dispositif mis en place sur la zone de Douai assure le suivi régulier d'un panel d'une centaine de PME (entre 10 et 200 salariés). Les entreprises ont ainsi à renseigner une "fiche de recrutement" pour chaque recrutement effectué au cours de l'année 1993, comprenant les points suivants :

- poste pourvu
- objectif du recrutement
- type de contrat
- profil de la personne recrutée
- durée de la recherche
- canal de recrutement du candidat

Ce dispositif relativement lourd nécessite la mobilisation d'un "relais local" fortement impliqué dans la démarche, prenant en charge les contacts en entreprises ainsi que la passation régulière des questionnaires : en l'occurrence l'Union Patronale du Douaisis.

On le voit, au-delà de la simple recherche d'éléments tangibles sur les pratiques de recrutement, l'objectif du dispositif était également de mettre en place un partenariat efficace et durable entre les différents acteurs de la formation et de l'emploi dans le Douaisis.

2. En prolongement de ces recherches : des perspectives ouvertes

L'observation des pratiques de recrutement permet de mettre en évidence les particularités du processus de rencontre entre demande de travail par les firmes et offre de travail émanant des individus.

Il ne s'agit pas ici de reprendre de façon exhaustive l'ensemble des résultats de ces études mais d'en retirer les principaux enseignements et de décrire les prolongements qu'elles ont suscités.

L'approche locale des pratiques de recrutement : quelques enseignements

Les expériences menées sur les zones de SAINT-OMER et de DOUAI laissent apparaître un réel intérêt à appréhender les pratiques de recrutement des entreprises au niveau local.

Ce niveau d'analyse permet par exemple de mieux cerner l'influence de l'environnement économique sur les caractéristiques locales des flux de recrutement.

Ainsi, dans le cas de SAINT-OMER, la prédominance d'une très grande entreprise, tant au niveau des recrutements effectués que de l'effectif qu'elle emploie, amène à se pencher sur l'influence qu'elle exerce auprès des firmes de taille plus faible.

De même, certaines pratiques sont difficilement repérables au travers des enquêtes nationales. C'est le cas notamment de l'utilisation des emplois temporaires en tant que période d'essai.

Sur un tout autre plan, dans le cas de DOUAI, la mise en place d'un dispositif permanent d'observation des pratiques de recrutement peut être l'occasion d'une concertation consolidée entre les différents acteurs emploi/formation d'un même bassin d'emploi.

Pour autant, le niveau local de l'analyse et l'implication nécessaire des acteurs obligent à une certaine prudence dans l'utilisation et l'appropriation des résultats obtenus.

En effet, l'analyse des pratiques de recrutement ne saurait être dissociée de la question plus générale des mobilités professionnelles. Dès lors faut-il veiller à la tentation, souvent grande, de traduire de manière trop mécaniste les résultats observés en préconisation de formation.

La nécessité d'identifier la dimension temporelle des besoins de recrutement

Les besoins de recrutement ressentis par l'entreprise s'inscrivent dans des temporalités différentes qui influencent la procédure de recrutement.

Lorsque les **fluctuations d'activité** sont gérées par un recours à la flexibilité externe, la nécessité de pourvoir rapidement le poste conditionne le canal d'appel sachant que les emplois offerts sont le plus souvent peu qualifiés et sur contrat à durée déterminée (CDD). Dans ce cadre, selon que l'entreprise entretient de bonnes relations avec l'ANPE, c'est elle qui sera contactée mais, il suffit également qu'une candidature spontanée intervienne au moment opportun pour qu'elle soit retenue (¹).

Les **variations des facteurs de production** peuvent également conduire l'entreprise à effectuer des recrutements. Lorsque la gestion des congés payés est programmée durant les vacances scolaires, le remplacement du personnel de bureau et de la main d'oeuvre peu qualifiée s'effectue principalement par des étudiants. Par ailleurs, le moyen privilégié pour gérer les absences consiste en une augmentation de la charge de travail du personnel en place dans l'entreprise. Ce n'est que lorsque la durée se prolonge que l'on procède à des recrutements. Il faut noter que les absences du personnel féminin sont parfois gérées par le retour à l'activité de femmes ayant travaillé auparavant dans l'entreprise.

Les besoins de recrutement tiennent également à la nécessité de pourvoir des **postes de plus ou moins long terme** en raison des sorties de l'entreprise, des transformations techniques, des difficultés de recrutement et/ou de la croissance continue de l'activité de la firme. Si le pourvoi de ces postes s'effectue généralement sur contrat à durée indéterminée (CDI), on a constaté qu'un certain nombre d'entre eux peuvent prendre, dans un premier temps, la forme de CDD. Il est alors assimilé à une période d'essai. L'évaluation de ce phénomène, déjà mis en évidence par d'autres études, est délicate (²). On a tenté d'en

apprécier l'importance à partir des données de l'enquête : environ 40 % des embauches sur CDD concernent le pourvoi d'un poste de plus ou moins long-terme et permettent d'opérer une sélection.

Compte tenu de ces éléments, le processus de rencontre entre offre et demande de travail dépasserait la vision d'un ajustement instantané.

La relation d'emploi se construirait sur la base de liens entretenus avec l'entreprise, en particulier sous la forme de périodes d'emploi effectuées en son sein. On peut le penser en ce qui concerne le recrutement d'étudiants en vue du remplacement des salariés en congés. Il s'interpréterait comme une période d'emploi qui constitue un premier contact avec le travail salarié et qui peut conditionner l'entrée définitive dans l'entreprise à la sortie du système scolaire. Ce mécanisme jouerait également au niveau des SIVP. Il permet à l'offreur de travail de se faire connaître et apprécier par l'entreprise. S'ils ne bénéficient pas tous d'une prolongation immédiate de leur stage, les stagiaires ont une chance supplémentaire d'être contactés lorsque des opportunités d'emploi se présenteront. Ce serait également le cas pour un certain nombre de CDD.

Ce processus de construction de la relation d'emploi ne se limite pas au seul personnel qualifié, il intervient également pour le personnel peu qualifié.

Ces particularités du processus de rencontre entre l'offre et la demande invitent à réexaminer certaines représentations théoriques et notamment les analyses en termes de dualisme. Dans cette représentation, on associe couramment les emplois temporaires aux "mauvais emplois", aux emplois secondaires. Au terme de cette recherche, il apparaît pourtant que certains d'entre eux constituent le mode d'accès aux "bons emplois". Ces éléments ouvrent des perspectives à une représentation alternative de l'analyse dualiste du marché du travail. Finalement, il apparaît que le processus de rencontre entre offre et demande de travail appelle une observation dans le temps, voire des études longitudinales.

II. EMPLOI TEMPORAIRE ET PRATIQUES DE RECRUTEMENT : UNE ANALYSE EN TERMES DE SEQUENCE D'EMPLOI

Conformément à certaines conclusions des recherches locales qui précèdent, il apparaît que l'emploi temporaire ne constitue pas un moment neutre du processus de rencontre entre l'offre et la demande de travail. Il peut s'intégrer dans le cadre d'une gestion de l'incertitude sur les qualités de la main d'oeuvre et ouvrir la voie à une relation d'emploi à plus long terme.

La période d'emploi peut alors s'analyser comme une **séquence** dans la trajectoire des individus, séquence dont il convient de saisir le rôle, les liens avec le marché du travail.

1. Tests filtres signaux ou mise à l'épreuve directe du candidat

Au moment de l'embauche, l'entreprise n'est pas en mesure de connaître la productivité future du candidat. Elle est confrontée à un problème d'incertitude quant à la qualité du facteur travail. Il s'agit alors d'identifier les qualités de la main d'oeuvre afin d'éviter qu'un écart se révèle, après l'embauche, entre les qualités attendues et les qualités possédées par le candidat. Cet écart engendre des coûts liés à l'erreur de recrutement. La firme a donc intérêt à identifier les qualités productives de la main d'oeuvre afin d'éviter, ou du moins de minimiser, cet écart.

L'analyse économique propose alors un certain nombre de développements pour résoudre le problème de l'évaluation des candidats avant l'embauche (théorie de la discrimination, théorie du signal...). Néanmoins, elle ne semble pas envisager la possibilité d'une mise à l'épreuve directe du candidat. Ces développements théoriques proposent finalement des procédures de sélection relativement laborieuses qui dépendent largement de la fiabilité des tests utilisés et de la place qu'on accorde aux lois probabilistes. Dans ces développements, on n'intègre pas la possibilité pour l'entreprise de vérifier, par une mise en oeuvre effective

dans la production, les qualités productives des candidats. Les tests, les indices et les signaux s'analysent alors comme substituts à l'épreuve de la relation d'emploi.

Par rapport à ces procédures complexes, le recours à l'emploi temporaire en tant que période d'essai constitue une pratique relativement simple et plus pragmatique. Au terme de l'étude sur les pratiques de recrutement des entreprises, il apparaît que le processus de rencontre entre l'offre et la demande se construit dans le temps. Il dépasserait la vision d'un ajustement instantané. La relation d'emploi se construirait sur la base de liens entretenus avec l'entreprise, en particulier sous la forme de périodes d'emploi effectuées en son sein. Plusieurs études empiriques soulignent aussi le rôle de période probatoire que jouent les emplois temporaires (DAUTY F., MORIN M., 1992 ; B. HENRY, V. MERLE, N. WEIL, 1991 ⁽³⁾, M. KERLEAU M., LEVAILLANT M., 1985 ⁽⁴⁾).

Compte tenu de l'importance actuelle du risque financier que représente un engagement durable, cette pratique présente des avantages non négligeables. Elle autorise en effet une réversibilité à la différence de l'embauche statutaire. La décision d'embaucher définitivement un candidat en t peut s'inscrire dans un processus temporel, qui introduit un intervalle de temps au cours duquel la firme a la possibilité de réviser sa décision. Si aucune incertitude ne règne quant aux capacités du candidat, voire quant à l'évolution des débouchés de la firme, l'embauche définitive peut avoir lieu en t . Par contre, si on admet que la firme est en situation d'incertitude au regard des qualités de la main d'oeuvre, voire de l'évolution de sa demande, le recours à l'emploi temporaire permet à l'entreprise de différer en $t+1$ l'engagement durable du candidat ou de modifier sa décision, lorsque l'incertitude a disparu.

La période d'emploi peut s'inscrire dans une relation d'emploi à plus long terme qui reste néanmoins conditionnée par l'évaluation du candidat et par les opportunités d'emploi qui se présentent dans les périodes futures. C'est en prolongement de ces éléments de réflexion que le traitement secondaire de l'enquête sur l'emploi de l'INSEE a été envisagé.

2. Les séquences d'emploi : une analyse en terme de cohorte à partir de l'enquête sur l'emploi de l'INSEE

L'analyse qui précède met en évidence l'intérêt d'une inscription de l'emploi temporaire au sein d'un processus temporel. Une telle démarche suppose que l'on puisse disposer d'informations sur le cheminement des individus qui sont passés par un emploi temporaire. L'enquête sur l'emploi offre de ce point de vue certaines possibilités (voir encadré ⁽⁵⁾).

LA SOURCE : L'ENQUETE SUR L'EMPLOI DE L'INSEE

L'enquête sur l'emploi de l'INSEE réalisée annuellement auprès des ménages permet de connaître la situation professionnelle des individus. Jusqu'en 1982, l'enquête sur l'emploi ne repérait que le caractère régulier, saisonnier ou occasionnel de l'activité. Depuis cette date, le questionnaire est complété d'une partie relative aux emplois précaires. Il est alors possible de repérer les individus qui connaissent une situation professionnelle limitée dans le temps selon sa nature (CDD, intérim, stage). L'échantillon étant renouvelé annuellement par tiers, l'enquête sur l'emploi autorise une analyse en terme de cohorte. La démarche proposée consiste à isoler au sein de l'échantillon de l'enquête sur l'emploi en t, les individus dont la situation professionnelle est limitée dans le temps. Il s'agit des individus sur CDD (à condition qu'ils ne se déclarent pas parallèlement stagiaires), les intérimaires et l'ensemble des stagiaires âgés de moins de trente ans. Sont inclus les salariés de l'Etat et des Collectivités Locales. Cet échantillon étant constitué en t, on se livre à une recherche de ces individus au sein de la population de l'enquête sur l'emploi de t+1. Il est ainsi possible de préciser le devenir des individus. On doit noter cependant que le suivi des individus sur un an réduit sensiblement l'effectif de l'échantillon, c'est à dire l'effectif de la sous population par rapport à la population mère. Pour saisir des tendances de moyen terme, le traitement secondaire de l'enquête sur l'emploi porte sur cinq cohortes successives (1984, 1985, 1986, 1987, 1988).

La composition de l'échantillon est la suivante :

	1984		1985		1986		1987		1988	
	Effectif pondéré	%	Effectif pondéré	%	Effectif pondéré	%	Effectif pondéré	%	Effectif pondéré	%
CDD	145 964	61	203 684	57	279 204	56	313 336	57	329 287	53
INTERIM	52 184	22	64 558	18	62 557	13	59 777	11	96 179	16
STAGE	39 350	17	91 319	25	155 518	31	176 804	32	189 691	31
TOTAL	237 498	100	359 561	100	497 279	100	549 917	100	615 157	100

Source: Enquête sur l'emploi

Il est clair que l'enquête sur l'emploi minimise l'importance des flux sur le marché du travail. Néanmoins, on s'intéresse davantage à l'inscription des emplois temporaires dans un processus temporel qu'à leur ampleur. Il faut également remarquer que l'échantillon ainsi constitué n'est composé que d'individus géographiquement stables (logement identique entre t-1 et t). On ne cerne donc pas les individus qui ont quitté ces aires géographiques, ni ceux qui s'y sont installés. Par ailleurs, le suivi des individus s'effectue entre deux dates qui correspondent à la réalisation des enquêtes sur l'emploi. Il n'est donc pas possible de connaître les événements qui ont marqué le parcours des individus entre ces deux dates. Enfin, il est possible qu'un individu se retrouve en t+1 dans la même situation qu'en t (CDD, intérim, stage) dans la mesure où la durée de l'emploi temporaire en mars de l'année t peut excéder un an. Cependant, dans la plupart des cas (80% environ au sein de chacune des cohortes) la durée de l'emploi temporaire ne dépasse pas un an.

2.1. Les séquences d'emploi : un moment dans un itinéraire

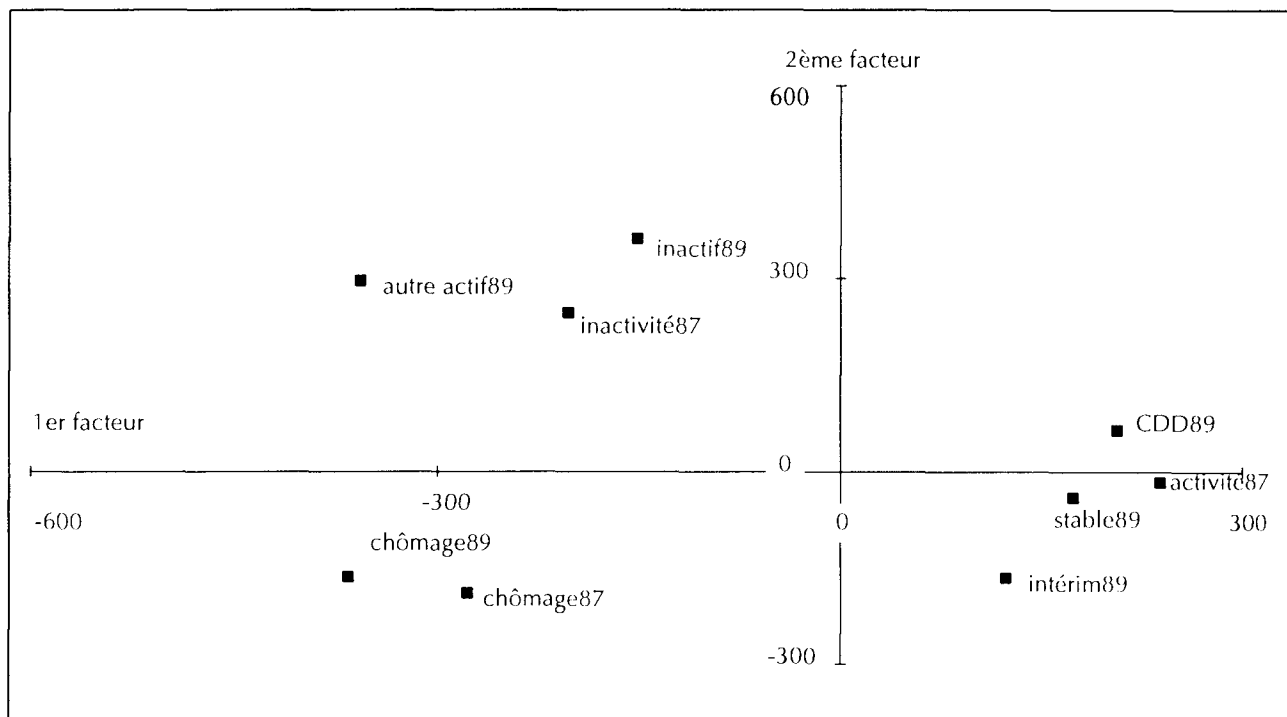
A partir des variables qui repèrent la situation des individus en t-1 et en t+1, on peut analyser l'effet de la séquence d'emploi sur l'occupation de la population ⁽⁶⁾. La séquence d'emploi s'inscrit dans des itinéraires différents qu'il convient de spécifier. Pour caractériser les itinéraires des individus qui sont passés par une séquence d'emploi en t, on a eu recours à une analyse factorielle des correspondances relative à la provenance et à la destinée détaillées des individus. Dans la représentation adoptée en analyse factorielle, deux situations sont d'autant plus proches qu'elles concernent les mêmes individus et d'autant plus éloignées qu'elles touchent des populations distinctes. Cette propriété se conserve en projection sur le plan compte tenu des contributions relatives aux deux facteurs et de la qualité de la représentation.

On peut ainsi interpréter sur le graphique la proximité d'une situation i en t-1 et d'une situation i' en t+1 comme l'indice d'un cheminement relativement typé et leur éloignement comme celui d'une improbabilité de passer de l'un à l'autre (voir graphique 1) ⁽⁷⁾.

Au cours de la période considérée, on retrouve les trois itinéraires suivants qui sont les plus significatifs du point de vue de l'écart à l'indépendance :

- l'activité en t-1 attire la stabilité en t+1 ;
- l'inactivité en t-1 attire l'inactivité en t+1 ;
- enfin, le chômage en t-1 attire le chômage en t+1.

GRAPHIQUE 1 : Analyse factorielle de la provenance et de la destinée des individus ayant effectué une séquence d'emploi en 1988



Source : Enquête sur l'emploi

Ces éléments confirment l'intérêt d'une analyse des séquences d'emploi en tant que moment dans un itinéraire. L'étude des séquences d'emploi ne doit pas se réduire à une analyse en terme d'instabilité. Elles peuvent constituer un sas vers l'emploi stable qui apparaît d'autant plus marqué que la séquence d'emploi s'inscrit dans un itinéraire d'activité. On peut alors penser que la situation antérieure de l'individu peut jouer le rôle d'un signal plutôt favorable

lorsqu'il s'agit d'une situation d'activité, et à l'inverse plutôt négatif lorsqu'il s'agit d'une situation de chômage ou d'inactivité.

2.2. Des itinéraires différents selon la nature de la séquence d'emploi

Si l'étude des séquences d'emploi ne peut se limiter à une analyse statique, elle ne peut pas non plus ignorer la diversité de leur forme : alors que certaines correspondent à des formes traditionnelles, d'autres s'inscrivent dans le cadre des politiques publiques de l'emploi et ont, de fait, un caractère plus ponctuel. L'analyse du devenir des individus en $t+1$ fait apparaître des situations différenciées selon la nature de la séquence d'emploi.

En $t+1$, l'activité continue de concerner plus de 70% des salariés sous CDD et des intérimaires en t , contre un peu plus d'un stagiaire sur deux au cours de la période (voir tableau 1). Parallèlement, les stagiaires en t se retrouvent plus souvent au chômage (environ 1/3 des individus) et en inactivité (environ 15%) que les individus qui étaient intérimaires ou sur CDD en t . Il s'en suit que l'origine et la destinée des individus sous CDD et des intérimaires en t sont plus fréquemment marquées par l'activité, alors que celles des stagiaires sont plus diversifiées.

**Tableau 1 : Destinée des individus selon la nature de la séquence d'emploi
au sein des cohortes de 1984 à 1988**

Individus sur CDD en t				Intérimaires en t				Stagiaires en t			
SITUATION EN MARS 1985 (t+1)											
	%	dont			%	dont			%	dont	
ACTIF OCCUPE	75	Emploi stable	49	ACTIF OCCUPE	71	Emploi stable	49	ACTIF OCCUPE	53	Emploi stable	39
		CDD	16			CDD	4			CDD	4
		Intérim	2			Intérim	20			Intérim	1
		Stage	1			Stage	1			Stage	6
		autre actif	3			autre actif	1			autre actif	3
INACTIF	6	formation	1	INACTIF	7	formation	0	INACTIF	18	formation	8
		militaire	2			militaire	2			militaire	2
		femme foyer	3			femme foyer	2			femme foyer	1
		autre inactif	1			autre inactif	2			autre inactif	7
CHOMEUR	19			CHOMEUR	22			CHOMEUR	29		
TOTAL	100			TOTAL	100			TOTAL	100		
SITUATION EN MARS 1986											
ACTIF OCCUPE	68	Emploi stable	48	ACTIF OCCUPE	76	Emploi stable	38	ACTIF OCCUPE	55	Emploi stable	27
		CDD	24			CDD	9			CDD	10
		Intérim	1			Intérim	20			Intérim	1
		Stage	2			Stage	1			Stage	13
		autre actif	1			autre actif	1			autre actif	4
INACTIF	9	formation	2	INACTIF	10	formation	2	INACTIF	15	formation	5
		militaire	3			militaire	3			militaire	6
		femme foyer	2			femme foyer	1			femme foyer	0
		autre inactif	2			autre inactif	2			autre inactif	4
CHOMEUR	23			CHOMEUR	14			CHOMEUR	30		
TOTAL	100			TOTAL	100			TOTAL	100		
SITUATION EN MARS 1987											
ACTIF OCCUPE	69	Emploi stable	48	ACTIF OCCUPE	75	Emploi stable	35	ACTIF OCCUPE	52	Emploi stable	23
		CDD	22			CDD	10			CDD	15
		Intérim	1			Intérim	22			Intérim	1
		Stage	2			Stage	1			Stage	11
		autre actif	2			autre actif	1			autre actif	2
INACTIF	7	formation	2	INACTIF	8	formation	0	INACTIF	15	formation	4
		militaire	2			militaire	3			militaire	6
		femme foyer	1			femme foyer	2			femme foyer	2
		autre inactif	3			autre inactif	2			autre inactif	3
CHOMEUR	24			CHOMEUR	17			CHOMEUR	33		
TOTAL	100			TOTAL	100			TOTAL	100		
SITUATION EN MARS 1988											
ACTIF OCCUPE	77	Emploi stable	48	ACTIF OCCUPE	75	Emploi stable	37	ACTIF OCCUPE	48	Emploi stable	21
		CDD	21			CDD	10			CDD	10
		Intérim	1			Intérim	28			Intérim	2
		Stage	2			Stage	1			Stage	12
		autre actif	2			autre actif	1			autre actif	3
INACTIF	4	formation	2	INACTIF	9	formation	0	INACTIF	17	formation	3
		militaire	3			militaire	3			militaire	7
		femme foyer	2			femme foyer	0.5			femme foyer	1
		autre inactif	3			autre inactif	0.5			autre inactif	6
CHOMEUR	19			CHOMEUR	16			CHOMEUR	35		
TOTAL	100			TOTAL	100			TOTAL	100		
SITUATION EN MARS 1989											
ACTIF OCCUPE	79	Emploi stable	48	ACTIF OCCUPE	76	Emploi stable	37	ACTIF OCCUPE	55	Emploi stable	24
		CDD	22			CDD	12			CDD	14
		Intérim	3			Intérim	27			Intérim	3
		Stage	1			Stage	2			Stage	12
		autre actif	2			autre actif	1			autre actif	2
INACTIF	5	formation	2	INACTIF	8	formation	0	INACTIF	14	formation	2
		militaire	3			militaire	2			militaire	6
		femme foyer	2			femme foyer	1			femme foyer	1
		autre inactif	1			autre inactif	2			autre inactif	5
CHOMEUR	16			CHOMEUR	16			CHOMEUR	31		
TOTAL	100			TOTAL	100			TOTAL	100		

Source: INSEE, Enquête sur l'emploi

L'activité recouvre des situations plus ou moins favorables en termes d'insertion dont l'importance respective varie selon la séquence d'emploi considérée. **Si l'insertion dans l'emploi stable des intérimaires et surtout des stagiaires connaît une diminution sur la période, elle continue de concerner une part significative des salariés sur CDD en t.**

- Sur la période, près de la moitié des salariés sur CDD en t s'insère dans l'emploi stable l'année suivante, environ 20% sont à nouveau sur un CDD.

- La proportion d'intérimaires qui se sont stabilisés en t+1, est passée d'environ 50% entre 1984 et 1985 à un peu plus d'1/3 entre 1985 et 1986. Elle se stabilise ensuite à ce niveau. Par contre, la part des intérimaires qui se retrouvent intérimaire l'année suivante, augmente sur la période : de 20% entre 1984 et 1985 à 27% en fin de période.

- En ce qui concerne les stagiaires en t, on note une baisse sensible de l'insertion dans l'emploi stable au cours de la période : de 38% en 1984 à un peu plus de 20% ensuite. Elle peut s'interpréter comme le signe d'une moindre rentabilité en termes d'insertion de ces dispositifs ou traduire le fait que les stages "s'adressent à une population de moins en moins employable" comme l'indiquent CEZARD M. et HELLER J.-L. (1988, p18). Cette diminution de la stabilisation s'opère au profit du maintien dans le dispositif des stages (de 6% en 1985 à 12% en 1989) et de l'embauche sur un CDD (de 4% en 1985 à 14% en 1989). Cette dernière éventualité peut traduire le fait que l'issue du stage peut être assortie d'une embauche sur CDD.

En conclusion, l'analyse des itinéraires selon la nature des séquences d'emploi atteste de l'hétérogénéité des situations rencontrées. Chacune des séquences d'emploi considérées semblent jouer un rôle spécifique sur le marché du travail.

Le CDD conduit plus souvent à l'insertion dans l'emploi stable l'année suivante que les autres séquences d'emploi ⁽⁶⁾. L'activité d'intérimaire apparaît spécifique. Si certains intérimaires se stabilisent en t+1, le fait d'être intérimaire en t semble prédisposer à le rester en t+1. Enfin, les stages se caractérisent par l'hétérogénéité des itinéraires et l'instabilité.

Au terme de ce traitement secondaire de l'enquête sur l'emploi, une analyse qui ne retiendrait que l'instabilité à laquelle peut conduire la séquence d'emploi apparaît réduite. Au regard de la destinée, les salariés sous CDD se distinguent des stagiaires et des intérimaires par un meilleur accès à l'emploi stable : le CDD constitue une porte d'accès à l'emploi stable qui n'est pas marginale. Ce processus de stabilisation qui s'opère à la suite d'un emploi temporaire amène à revoir certaines représentations théoriques du processus de rencontre entre l'offre et la demande sur le marché du travail.

2.3. Les séquences d'emploi et les analyses dualistes du marché du travail

L'analyse statistique qui précède suggère de reconsidérer les analyses en terme de dualisme. En dynamique, l'opposition dualiste entre marché interne et marché externe, entre emplois stables et instables doit être nuancée, de même que certaines modélisations récentes des flux sur le marché du travail.

La présentation dualiste du fonctionnement du marché du travail pose le délicat problème des correspondances respectives entre emplois et travailleurs primaires et secondaires.

Les emplois temporaires sont couramment associés aux emplois secondaires des thèses dualistes. Si DOERINGER P.-B. et M.-J. PIORE ont introduit des nuances au regard de cette partition ⁽⁶⁾, elle reste au coeur d'un certain nombre de développements récents sur la segmentation du marché du travail. Or, l'analyse de la destinée des individus qui sont passés par une séquence d'emploi en t, fait apparaître que l'insertion dans l'emploi stable, qui pourrait figurer l'entrée dans le marché primaire, ne constitue pas un phénomène marginal, en particulier pour les individus sur CDD en t. En dynamique, la correspondance établie entre emplois et travailleurs primaires et secondaires évolue au cours du temps. Compte tenu de ces résultats, on ne peut plus considérer que les séquences d'emploi relèvent uniquement d'une analyse en termes de dualisation du marché du travail. Les séquences d'emploi, qui alimentent les entrées dans l'emploi stable, se distinguent de celles qui contribuent au maintien d'une situation d'instabilité.

Il s'en suit que l'inscription des séquences d'emploi dans un processus temporel permet de proposer une double interprétation du rôle de ces périodes d'emploi sur le marché du travail.

- En premier lieu, les séquences d'emploi peuvent relever d'une analyse en termes d'instabilité lorsqu'elles s'inscrivent dans un itinéraire de chômage ou d'inactivité, voire lorsque l'une succède à l'autre à condition qu'il s'agisse d'une mobilité forcée. Elles se caractérisent alors par l'instabilité propre au marché secondaire : certains individus se voient confinés sur des emplois instables.

- Mais, les séquences d'emploi peuvent aussi s'inscrire dans le cadre d'une analyse de flux, de passage lorsqu'elles débouchent sur l'insertion dans l'emploi stable. Elles constituent alors une étape transitoire et temporaire avant la stabilisation.

Si l'analyse diachronique des emplois temporaires amène à relativiser l'opposition entre marchés primaire et secondaire, cette représentation dualiste fait l'objet d'un renouveau au sein du courant néoclassique. Ces approches récentes du dualisme mobilisent "les nouvelles théories du marché du travail" (¹⁰), notamment la théorie du salaire d'efficience (YELLEN J. L., 1984) pour expliquer la segmentation du marché du travail (¹¹). Ainsi A. PERROT et A. ZYLBERBERG (1989) proposent une modélisation des flux sur le marché du travail. Comme l'indiquent les auteurs (1989, p9) : "En définitive, la vision de l'économie dualiste que nous proposons à travers ce modèle revient à caractériser l'équilibre entre l'emploi primaire et l'ampleur du chômage par des considérations d'efficacité productive tandis que l'équilibre entre l'emploi secondaire et le niveau de chômage résulte des conditions de migration de l'un vers l'autre". Le chômage joue alors le rôle d'un "troisième segment" qui constitue un passage obligé entre le secteur secondaire et le secteur primaire (¹²). On suppose ainsi que les firmes du secteur primaire pratiquent une politique d'embauche discriminante, et plus précisément qu'elles privilégient les chômeurs par rapport aux salariés du secteur secondaire.

On est amené, au terme de l'analyse du devenir des individus en séquence d'emploi, à réexaminer cette représentation du fonctionnement du marché du travail.

Des liens étroits observés entre les fins de séquence d'emploi et l'entrée en chômage, il semblerait qu'on ne puisse pas déduire une marginalité des autres flux. Cependant, les développements récents de la représentation dualiste du marché du travail auraient plutôt tendance à considérer que les embauches dans le marché primaire s'opèrent uniquement en provenance du chômage, voire que le chômage constitue un signal pour les employeurs. Il semble pourtant que les séquences d'emploi, qui caractérisent le marché secondaire, constituent un mode d'accès à l'emploi stable non négligeable, en particulier lorsqu'il s'agit des CDD.

CONCLUSION

Les deux enquêtes menées localement sur les zones de SAINT-OMER et de DOUAI (cette dernière est toujours en cours actuellement) ont permis de recueillir une série d'éléments relativement originaux sur les pratiques de recrutement des entreprises, qui ont permis de repérer plus finement des phénomènes difficilement appréhendables par les enquêtes nationales.

Ainsi, les emplois temporaires constituent un mode d'accès à l'emploi stable qui n'est pas marginal. Néanmoins, ce rôle n'est qu'imparfaitement intégré dans les développements théoriques qui traitent de la rencontre entre l'offre et la demande de travail.

Ces périodes d'emploi permettent une mise à l'épreuve directe du candidat avant de procéder à une embauche durable. Cette pratique reste toutefois étrangère aux représentations théoriques relatives à l'évaluation des qualités productives de la main d'oeuvre.

Par ailleurs, au terme de cette approche diachronique des emplois temporaires, on est amené à nuancer l'idée d'instabilité qui leur est couramment associée. Les formes d'emploi temporaire sont susceptibles de s'inscrire dans différentes trajectoires.

Afin d'analyser la période d'emploi dans un processus temporel, on propose de retenir la notion de séquence d'emploi. A travers ce concept, la période d'emploi s'enrichit d'une

dimension nouvelle : elle constitue désormais une étape qui s'intègre dans des ensembles plus larges :

- celui du lien noué avec l'entreprise qui peut ouvrir la voie à une relation d'emploi à plus long terme qu'elle soit intermittente ou durable ;
- celui de la trajectoire individuelle où l'emploi temporaire ne constitue qu'un état dans un processus de stabilisation, dans une activité intermittente ou dans un itinéraire de chômage ou d'inactivité.

Pour terminer, on insistera sur le fait que le niveau local de la recherche fait apparaître des contraintes spécifiques à ne pas négliger. L'analyse des pratiques de recrutement doit ainsi s'inscrire dans la perspective plus générale d'une meilleure connaissance des systèmes d'emploi locaux et des modalités de renouvellement de la main d'oeuvre. De même, l'implication des partenaires locaux, lorsqu'elle est organisée, nécessite une réflexion approfondie sur les conditions d'utilisation et d'appropriation des résultats observés. A cette condition, l'observation locale des pratiques de recrutement peut s'avérer tout à fait enrichissante pour alimenter les réflexions emploi-formation engagées, par exemple, au sein des CLEF.

Bibliographie

AZARIADIS C. (1975), "Implicit contracts and underemployment equilibria", *Journal of Political Economy*, volume 83, n°6, décembre, pp. 1183-1201.

CEZARD M., HELLER J.-L. (1988), "Les formes traditionnelles d'emploi salarié déclinent", *Economie et Statistique*, n°215, novembre, pp. 15-23.

DAUTY F., MORIN M.-L. (1992), "Entre le travail et l'emploi : la polyvalence des contrats à durée déterminée", *Travail et Emploi*, n°52, février, pp. 20-36.

DEPARDIEU, LAULHE (1985), "1983- 1984 : des changements dans la nature des embauches", *Economie et statistique*, n° 178, juin, pp. 47- 56.

DOERINGER P. B., PIORE M. J. (1971), "Internal labor market and manpower analysis", Heath Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

HENGUELLE V. (1988), "Les pratiques de recrutement des entreprises : étude appliquée à la zone d'emploi de Saint-Omer de la Région Nord-Pas-de-Calais", LAST, Lille, 150p.

HENGUELLE V. (1993), "Les transformations du processus de rencontre entre l'offre et la demande sur le marché du travail : le rôle des séquences d'emploi"- Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université des Sciences et Technologies de Lille, janvier 1993, 322p.

HENGUELLE V. (1994), "Les emplois sur contrat à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable"- *Travail et Emploi*, n°58, janvier, pp. 77- 93.

HENRY B, MERLE V., WEIL N. (1991), "Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi", *Travail et Emploi*, n°49, mars 1991, pp. 4-19.

KERLEAU M., LEVAILLANT M. (1985), "Gestion de l'emploi et recours aux contrats à durée déterminée", LES, Paris, document ronéoté, septembre, 21p.

PERROT A. et ZYLBERBERG A. (1989), "Salaire d'efficience et dualisme du marché du travail", *Revue Economique*, volume 40, n° 1, janvier, pp.5-20.

YELLEN J.-L. (1984), "Efficiency wage models of unemployment", *American Economic Review, Papers and Proceedings*, mai, n°2, volume 74, pp. 200-205.

Notes

¹- C'est aussi l'urgence du besoin ressenti qui a conduit une des entreprises de l'échantillon à faire appel aux entreprises de travail temporaire.

²- Ainsi, dans le cadre de l'exploitation des déclarations mensuelles de mouvements de main d'oeuvre (D.M.M.O.), le solde positif observé entre entrées et sorties sur CDD au cours d'une année donne lieu à différentes hypothèses : démission ou licenciement, influence de la durée des contrats ou embauches fermes. Selon cette source l'écart représenterait environ 20% des CDD alors qu'il atteint 1/3 selon l'enquête emploi (DEPARDIEU D.-LAULHE M.-C., 1985, pp. 51-52).

³- "Plus que le niveau de formation générale ou le diplôme professionnel, ce qu'on attend des candidats, c'est leur capacité à s'intégrer dans une équipe, leur aptitude à développer leurs compétences dans les situations de travail, leur volonté d'atteindre un bon niveau de performance. De tels éléments se repèrent plus facilement au cours d'un contrat à durée déterminée que lors d'un entretien d'embauche" (HENRY B., MERLE V., WEIL N., 1991, p.10).

⁴- Dans ce cadre, "il s'agit d'examiner les candidats non seulement en fonction des besoins immédiats du poste, mais aussi en fonction de leurs possibilités d'évolution. Dans cette perspective, c'est beaucoup plus la pépinière constituée par la pratique des recrutements sur contrat à durée déterminée, que des méthodes très formalisées au niveau des procédures de recrutement qui permet à l'entreprise d'identifier les capacités d'adaptation des embauchés et donc de faire sa sélection". On peut ainsi distinguer parmi les multiples rôles du CDD une "relation précarité de l'embauche- sélection de la main d'oeuvre (M. KERLEAU et M. LEVAILLANT, 1985, p.20).

⁵- On n'a pas reproduit ici l'ensemble des variables mobilisées dans le cadre de ce traitement secondaire de l'enquête sur l'emploi de l'INSEE. Pour des compléments, voir HENGUELLE V., 1993.

⁶- On n'a pas repris ici l'ensemble des tableaux de destinée. Pour plus de précisions se reporter à V. HENGUELLE, 1993.

⁷- Seule la représentation factorielle de la cohorte de 1988 a été représentée ici. Pour les autres cohortes, voir HENGUELLE V., 1993.

⁸- Pour un traitement spécifique des salariés sous CDD, voir HENGUELLE V., 1994.

⁹- Même si on assimile abusivement l'emploi sur contrat à durée indéterminée à l'emploi primaire d'une part, et l'emploi temporaire à l'emploi secondaire d'autre part, ces associations sont couramment retenues pour illustrer la dualité du marché du travail.

¹⁰- Sur les nouvelles théories du marché du travail, on pourra consulter l'ouvrage d'A. PERROT (1992).

¹¹- Mais aussi la théorie des contrats implicites (AZARIADIS C., 1975).

¹²- "Il ne peut y avoir de passage direct du secteur secondaire vers le secteur primaire. Il faut cependant remarquer que les demandes d'emplois primaires peuvent provenir aussi bien des travailleurs du secteur secondaire que des chômeurs. Mais, les firmes du secteur primaire n'embauchent que des travailleurs se trouvant au chômage et, par conséquent un employé du secteur secondaire doit d'abord passer par une période de chômage pour prétendre à un emploi primaire... Cette hypothèse pourrait être justifiée théoriquement dans un modèle où les travailleurs seraient hétérogènes, leurs caractéristiques n'étant pas directement observables par les firmes. Dans ce cas, le fait qu'un individu soit chômeur plutôt qu'employé dans le secteur secondaire constitue un signal pour les firmes" (PERROT A., ZYLBERBERG A., 1989, pp. 7-8).

QUELQUES QUESTIONS SUR L'INSCRIPTION LOCALE DU RECRUTEMENT ET LES RESEAUX SOCIAUX : LE CAS DES ENTREPRISES DU BTP EN AUVERGNE

Marc LECOUTRE
(CER-CRA-Rennes)

1. L'enquête auprès des entreprises du BTP en Auvergne

EN 1992, le centre associé de Clermont-Ferrand a réalisé une enquête postale auprès des entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics, à la demande de la Fédération Régionale Auvergne du BTP, dans le cadre d'un Observatoire régional mis en oeuvre par les responsables régionaux du secteur du BTP. Le recrutement a fait partie des thèmes abordés par l'enquête. Sur 4000 entreprises interrogées, 300 questionnaires ont été retournés et 250 ont pu être exploités. L'échantillon obtenu correspond à peu de choses près à la structure du secteur par taille, répartition géographique et par activité. On peut estimer disposer d'un reflet relativement fidèle du comportement de l'ensemble du secteur productif du BTP en Auvergne sur cette question du recrutement. Cette approche empirique fournit ainsi des indications sur les aires de recrutement, les moyens - les réseaux - mobilisés, les difficultés rencontrées, ainsi que sur l'inscription locale de l'activité même de ces entreprises.

On se propose dans un premier temps de présenter ces données qui illustrent la prégnance de l'espace local, espace de vie et d'intégration pour ces entreprises, au niveau du recrutement, et, dans un second temps, de tenter de pointer quelques questions que soulève cette approche empirique vis à vis de l'approche classique du fonctionnement du marché du travail.

2. Des pratiques locales des entreprises du BTP : quelques données

2.1. L'inscription locale des entreprises

L'activité du BTP a ceci de spécifique qu'elle permet, par la connaissance directe qu'à l'entrepreneur des lieux concrets de réalisation des chantiers, de fournir des indications assez précises de l'espace géographique au sein duquel se réalise cette activité. Ainsi, lorsqu'on interroge ces entrepreneurs, on s'aperçoit que ces entreprises sont très implantées localement. Pour la majeure partie des entreprises du BTP, la distance moyenne au chantier est inférieure à 80 km. Leur marché est physiquement ancré dans un espace local, généré par les hommes qui y vivent (habitations, lieux de loisirs, services publics), y travaillent (activités productives et de services) et y circulent. Ce constat vaut bien évidemment plus pour les entreprises du Bâtiment que pour celles des Travaux Publics, organisées différemment. Cependant, ces entreprises de Travaux Publics sont en fait peu nombreuses au sein de l'activité globale du BTP en Auvergne (3% de l'ensemble des entreprises du BTP,

toutes tailles confondues) ; et même si ces dernières ont des effectifs plus importants, nous nous intéressons ici à la manière dont l'entreprise se situe dans son espace, quelque soit sa taille. Précisons enfin que le secteur du BTP est essentiellement composé de petites entreprises, 4% seulement (dans l'échantillon) ayant plus de 50 salariés¹.

DISTANCE MOYENNE AU CHANTIER

Réponses	Nombre	% Global	% Hors non réponse
moins de 20 km	105	42,00%	42,68%
de 20 à 80 km	127	50,80%	51,63%
plus de 80 km	14	5,60%	5,69%
Non réponses	4	1,60%	
TOTAL	250	100,00%	100,00%

2.2. L'ancrage local du recrutement

Précisons d'abord que la majeure partie des recrutements est composée d'ouvriers qualifiés et hautement qualifiés, et d'ouvriers spécialisés. Près de la moitié des recrutements d'ouvriers spécialisés concerne des jeunes de moins de 25 ans. Cette catégorie assure la plus grande part du rajeunissement de la profession, avec les ouvriers qualifiés pour lesquels la proportion de moins de 25 ans est cependant nettement plus faible.

Deux grands types de question ont permis de cerner l'horizon géographique de la pratique de recrutement de ces employeurs du BTP. La première est directement centrée sur l'espace qu'ils se fixent spontanément dans leur recherche de personnel ; la seconde par contre est centrée sur leurs comportements face à des difficultés de recrutement et permet de mettre en valeur le poids psychologique de cet horizon spatial.

2.2.1. La localisation des recrutements

Lorsque vous recrutez du personnel ouvrier, vous cherchez plutôt au niveau :

Réponses	Nombre	% Global	% Hors non réponse
Local (moins de 30 km)	217	86,80%	91,18%
Département	19	7,60%	7,98%
Région	2	0,80%	0,84%
Non réponse	12	4,80%	
TOTAL	250	100,00%	100,00%

La recherche de personnel se fait très majoritairement au niveau local, dans un rayon de moins de 30 km, c'est à dire peu ou prou au sein du bassin d'emploi dans lequel s'inscrit l'activité de l'entreprise. On peut rapprocher ce constat des réponses à la question du paragraphe précédent sur les distances moyennes au chantier qui marquent aussi une forte implantation locale. Pourquoi ne recrute-t-on pas plus loin ? Est-ce parce que l'on trouve "tout" sur place - et les exemples ne manquent pas pour infirmer cette idée - ou y a-t-il autre chose derrière cela ?

Certes, il s'agit ici essentiellement de recrutement de personnel ouvrier, et on a coutume de penser que la mobilité géographique s'élève avec le niveau de formation, et qu'ainsi, les questions de localisation ne concerne pas les catégories ingénieurs/cadres. Cette mobilité des cadres et des ingénieurs n'est cependant peut-être pas tout à fait aussi évidente. Les travaux de M. GROSSETTI sur les agglomérations de Toulouse et de Grenoble (GILLY, GROSSETTI 1993) le montrent : la forte intégration locale et la faible mobilité - post formation - des jeunes ingénieurs en début de carrière sont même dans ce cas devenu un enjeu vis à vis du développement de l'innovation technologique et de la constitution de technopoles.

2.2.2. Les difficultés de recrutement

Ce thème a été abordé de deux façons. Une première question permettait de cerner l'importance des difficultés de recrutement ressenties. Ces questions étaient répétées pour chaque grande catégorie de salarié (ouvriers spécialisés-manœuvres, ouvriers qualifiés-hautement qualifiés, chefs d'équipe, chefs de chantier, etc.), étant donné la diversité de taille des entreprises interrogées. Dans l'ensemble, les entreprises ont moins répondu que précédemment à cette question (plus de la moitié tout de même pour les catégories ouvriers spécialisés et ouvriers qualifiés), dont le thème occupe pourtant une bonne place dans les discours ambiants... En tout état de cause, certaines annoncent effectivement ressentir des difficultés. La catégorie des ouvriers spécialisés est celle qui semble en soulever le moins : 50% seulement des entreprises ayant répondu déclarent en éprouver pour les recruter, toutes difficultés confondues. Ce taux s'élève à plus de 66 % pour les conducteurs de travaux, et à plus de 80 % pour les ouvriers qualifiés et les chefs d'équipe. L'absence de candidats et, dans une moindre mesure, leur absence d'expérience lorsqu'il s'en trouve, sont les raisons les plus souvent citées².

La seconde question portant sur ce thème était centrée sur les comportements -déclarés- des employeurs face à des difficultés de recrutement ; plus de 60 % des entreprises ont ici répondu, révélant là moins d'indifférence dès que l'on propose des interprétations plus précises de l'idée de "difficultés de recrutement". Un des items proposés renvoyait directement à la notion d'espace local. Cette question nous a permis de constater le poids psychologique de cet horizon spatial. Mais elle permet aussi d'entrevoir le type d'arbitrage interne que peut faire un employeur, entre des solutions qui renvoient chacune à des champs très différents.

Lorsque vous êtes confronté à des difficultés de recrutement de personnel qualifié, comment préférez-vous procéder pour résoudre votre problème ?

Fréquence des réponses (plusieurs réponses possibles)	Nb	%
Vous engagez plutôt des moins qualifiés et vous demandez aux plus qualifiés de les prendre en mains	95	38,0%
Vous faites plutôt appel à une entreprise sous-traitante	39	15,6%
Vous prenez plutôt des intérimaires et vous retenez les meilleurs	32	12,8%
Vous abandonnez votre recherche	22	8,8%
Vous avez plutôt recours au prêt de personnel d'une autre entreprise	20	8,0%
Vous pourvoyez plutôt le poste par du personnel interne	18	7,2%
Vous engagez plutôt des moins qualifiés et vous leur faites suivre des stages	13	5,2%
Vous offrez plutôt des salaires plus importants	10	4,0%

Vous élargissez plutôt le champ géographique de vos recherches	10	4,0%
Autre	5	2,0%
Non réponse	97	38,8%

Ainsi, pour tenter de résoudre ces difficultés, trois types de comportement principaux sont mobilisés : réviser l'exigence de qualification, de loin la solution la plus couramment adoptée, sous-traiter (régulation par l'*activité* externe), ou faire appel à l'intérim (régulation par l'*emploi* externe). Quelques employeurs se découragent, et la variable salaire n'apparaît pas comme un levier décisif sur ce point. On peut remarquer que ces réponses interrogent d'une manière peu courante la notion de "qualification" : que la modification de l'exigence en matière de "qualification" soit le moyen le plus utilisé pour faire face à des difficultés de recrutement, plutôt que, par exemple, élargir l'horizon géographique de recherche, révèle un certain flou sur leur manière de percevoir et déclarer la nature de la "qualification" qu'ils recherchent en réalité.

Ce qu'on peut retenir vis à vis de l'espace spontanément pris en compte par l'employeur à la recherche de personnel, c'est que la perspective d'élargir géographiquement ses recherches est l'une des deux solutions les moins retenues, avec celle consistant à augmenter les propositions salariales ! C'est à dire que même lorsqu'il se sait limité dans sa recherche par l'horizon géographique "naturel" pour ce type de démarche, l'employeur préférerait ne pas modifier sa pratique et jouer sur d'autres *régulations* (MARUANI, REYNAUD 1993), et singulièrement celle sur le niveau de qualification³, voire même abandonner sa recherche. C'est dire l'importance psychologique que revêt cette appréciation subjective des limites de l'espace géographique des pratiques, ici celle du recrutement, une forme d'inertie comportementale (une "clôture" subjective ?) pour ce type d'employeur.

2.3. Les réseaux de l'entrepreneur

2.3.1. Les canaux de recrutement

Certes pour les employeurs du BTP plus que pour tout autres, le recours aux réseaux informels semble une caractéristique dominante (TOMASI 1991).

Pour recruter votre personnel de production, quel moyen utilisez-vous en priorité ?
(plusieurs réponses possibles)

Réponses	Nombre	Fréquence sur 250
Relations personnelles	131	52,40%
ANPE	103	41,20%
Candidatures spontanées	100	40,00%
Appareil de formation	56	22,40%
Petites annonces	52	20,80%
Autres	14	5,60%
Non réponses	25	10,00%

Pour recruter du personnel, le moyen le plus utilisé reste l'appel aux relations personnelles (la famille, les amis, autres chefs d'entreprises du BTP, ...) : plus de la moitié des employeurs interrogés l'a cité. L'ANPE apparaît bien implantée dans les pratiques des employeurs du BTP. Les candidatures spontanées semblent très développées : on peut supposer, d'une part, qu'en période de désaffection des candidats à l'emploi dans le secteur du BTP⁴, toute

candidature spontanée (par lettre ou contact direct) en sa direction manifeste un intérêt de la part du postulant pour ce secteur, intérêt qui ne doit pas laisser insensible l'employeur potentiel ; d'autre part, la notion de candidature spontanée peut recouvrir pour une part le phénomène d'appel au réseau relationnel *versant individu à la recherche d'emploi*, mais tel qu'interprété par l'employeur qui le reçoit. L'employeur nommerait ainsi des démarches dans lesquelles c'est le candidat à l'embauche qui le contacte en premier, suite à une information obtenue par le truchement d'un canal relationnel⁵.

A titre de comparaison, dans une étude menée auprès de créateurs d'entreprise en Auvergne, P. LIEVRE (1986⁶) montrait que le recrutement lors du démarrage de l'entreprise était une étape très délicate pour le créateur. 80 % d'entre eux privilégiaient d'abord le réseau relationnel (des personnes qu'il "connaît bien", issues des amis ou de la famille) pour rechercher leurs premiers collaborateurs et salariés : "(...) il s'agit de choisir les individus qui vont devenir les piliers de son entreprise de demain et qui vont devoir supporter l'apprentissage que fait l'entreprise". L'ANPE venait ensuite en seconde place pour 30 % des créateurs, mais là aussi il s'agissait la plupart du temps de connaissances préalables...

Le réseau relationnel personnel prédomine, ce qui ne surprend guère (LIEVRE 1984 ; MERLE, FOURNIER 1987 ; MARRY 1983 ; ...). Ce n'est certainement pas l'apanage des entreprises du BTP, même si des différences sectorielles existent, et par ailleurs cela concerne autant les ouvriers que les ingénieurs (DEGENNE, FOURNIER, MARRY, MOUNIER, 1991). On peut compléter en précisant que ce n'est pas seulement en terme de fréquence d'utilisation, mais aussi en terme hiérarchique, c'est à dire de priorité accordée à tel ou tel réseau : ainsi, pour reprendre V. HENGUELLE (1992), "Ce n'est que lorsque les potentialités offertes par ces réseaux sont insuffisantes qu'est envisagé le recours à l'ANPE, en particulier lorsque le recruteur connaît une absence momentanée de candidatures : "quand on ne trouve pas dans notre entourage, on téléphone à l'Agence" [citant un interviewé]".

Quelle dimension géographique, ou plutôt territoriale pour ces canaux ? Pour ce qui concerne ce type de personnel (en gros, personnel non cadre), on imagine facilement l'ancrage local physique de l'agence de l'ANPE ou de l'appareil de formation⁷. Quant au réseau de relations personnelles que l'on active pour chercher du personnel, il est admis relativement communément, mais cela soulève quelques questions, qu'il se situe dans un "bassin d'emploi", aire de vie et de travail⁸ au sein de laquelle tout type d'activité humaine génère une sociabilité constituant la matière même de ces réseaux. De même probablement pour les candidatures spontanées (cf. ci-dessus), sauf projet particulier du postulant.

2.3.2. Un ancrage territorial fort des entreprises elles-mêmes et de leur responsable

Une entreprise, c'est d'abord un entrepreneur avec une histoire. Ceci n'est pas neutre du point de vue de l'intensité et de la densité du réseau relationnel de l'entrepreneur, qui sont directement fonction du temps. Comme le disent J.P. GILLY et M. GROSSETTI (1993), "Le fait pour les individus d'avoir passé différentes étapes de leur existence dans une aire donnée contribue à densifier et agrandir la part locale de leurs réseaux relationnels", et cette densification de leurs réseaux est largement induite par la proximité géographique : "(...) en permettant la récurrence des rencontres, elle favorise leur renforcement et leur complexification". La bonne implantation de l'entreprise et de son responsable apparaissent les garants de la constitution d'un "capital relationnel" constituant une ressource pour l'entreprise, et en particulier pour le recrutement, mais probablement pas seulement⁹.

AGE DE L'ENTREPRISE

Réponses	Nombre	% Global	% Hors non réponse
Moins de 3 ans	19	7,60%	7,82%
de 3 à 10 ans	68	27,20%	27,98%
de 10 à 40 ans	142	56,80%	58,44%
Plus de 40 ans	14	5,60%	5,76%
Non réponses	7	2,80%	
TOTAL	250	100,00%	100,00%

DEPUIS QUELLE ANNÉE DIRIGEZ-VOUS CETTE ENTREPRISE ?

Réponses	Nombre	%	% Hors non réponse
Moins de 10 ans	91	36,40%	37,30%
de 10 à 20 ans	85	34,00%	34,84%
de 20 à 30 ans	52	20,80%	21,31%
Plus de 30 ans	16	6,40%	6,56%
Non réponses	6	2,40%	
TOTAL	250	100,00%	100,00%

3. Quelques questions

Précisons d'emblée le statut de ces propos. Les points qui suivent sont autant de pistes de réflexion, de questions qui se sont posées à nous lors de cette approche empirique. Ils ne revendiquent pas d'autre statut, et n'ont bien sûr pas d'autre portée. De nombreux travaux existent dans chacun des domaines abordés (LIEVRE 1994), et leur intégration dans ces propos nécessiterait beaucoup plus de temps, et de place, que ne le permettait ce papier. On s'est heurté ici très rapidement au problème d'en dire trop peu, au risque d'apparaître trop superficiel pour susciter de vrais débats, ou de devoir en dire beaucoup plus - et alors où doit-on s'arrêter ? -, ce qui était hors de proportion avec la nature de l'exercice proposé étant donné l'éclatement du champ de réflexion que cela suppose en l'état actuel. Ce papier peut être considéré de ce point de vue comme un modeste appel au décloisonnement et à l'ouverture à d'autres champs scientifiques (travaux empiriques et théoriques sur les réseaux sociaux ou techniques, les systèmes, l'information, apports de l'approche en terme de régulation appliquée au territoire, etc.) qui pourraient nous fournir quelques concepts solides - et testés par ailleurs - pour renouveler la réflexion sur notre compréhension du fonctionnement du marché du travail.

Pour situer les réflexions qui suivent, nous reprenons à notre compte les propositions suivantes : d'une part, "*Les notions de marché local, de bassin d'emploi, tentent de répondre à des problèmes réels que la théorie économique avait jusqu'ici délaissés*" (GAMBIER, VERNIERES 1982)¹⁰. Ecrits en 1982, ces propos conservent aujourd'hui toute leur actualité. D'autre part, "*(...) loin d'être une exception, un cas particulier, les marchés "locaux", parce qu'ils sont organisés, parce qu'ils déterminent des circulations limitées et qu'ils produisent leurs régulations propres constituent en réalité le cas le plus général*" (MARUANI, REYNAUD 1993)¹¹. Précisons que pour ces deux auteurs, l'expression "local" recouvre deux acceptations, l'une sectorielle (branches d'activités, métiers particuliers, etc.), et l'autre géographique : c'est dans cette dernière que nous nous situons.

3.1. Les réseaux de l'entrepreneur

Trois points nous semblent à relever ici : la diversité des "contributions" que fournissent les réseaux à une entreprise, et pas seulement pour le recrutement même si c'est l'une de leurs fonctions principales, l'importance de l'histoire et du temps dans leur genèse et leur développement et, enfin, la question de leur inscription dans l'espace.

P. LIEVRE (1986) a ainsi mis à jour les réseaux sociaux mobilisés par des jeunes créateurs d'entreprises lors du démarrage de leur entreprise et le type de contribution que chacun d'eux est susceptible d'apporter. On est surpris de découvrir parmi ces contributions un ensemble de prestations qu'on voyait plus spontanément fournies par un échange marchand sur un marché de type classique : les premiers clients et fournisseurs sont ainsi fournis par d'anciennes relations de travail pour plus de la moitié de ces jeunes créateurs. Les amis fournissent les collaborateurs pour près de 60 % d'entre eux. Notons que les réseaux ne sont pas tout : ainsi les questions de gestion et de comptabilité relèvent majoritairement de prestations contractuelles classiques. Cependant leur apport ne se cantonne pas à la sphère du recrutement et de l'"accès" au marché du travail.

Sur le second point, le facteur temps apparaît une dimension essentielle du fonctionnement de ces réseaux sociaux. Ainsi P. LIEVRE (1986) a pu montrer qu'un créateur d'entreprise associe souvent une mobilité géographique antérieure à la création, suivie d'une phase de stabilisation autorisant une bonne intégration sociale locale quand il passait à l'acte : *"Si les créateurs sont plus mobiles que l'ensemble de la population, ils sont toutefois bien implantés localement lorsqu'ils passent à l'acte : ainsi 80 % d'entre eux étaient en place depuis plus de trois ans"*. Ceci correspond au temps nécessaire pour, d'une part, se rendre familier de leur nouveau territoire, idée que l'on retrouve chez GILLY et GROSSETTI (1993) : *"Il y a ainsi une socialisation de l'individu vis à vis des différents territoires où il a vécu"*, et, d'autre part, se constituer un capital relationnel qui sera ensuite sollicité lors du démarrage de l'entreprise.

La plupart des relations que les entreprises entretiennent avec leur environnement s'inscrit aussi dans un espace : clientèle, sous-traitants, fournisseurs, recrutement, etc. Quid de alors des espaces correspondant à chaque type de relation, quels recouvrements ou pas ? Il n'est bien sûr pas question d'imaginer un espace local fermé sur lui-même et sans échanges avec le reste du monde, et nous sommes en accord avec l'idée de "système" émise par GAMBIER et VERNIERES (1982), reprenant B. WALLISER¹² pour qui il s'agit : *"d'un ensemble en rapport réciproque avec un environnement, ces échanges lui assurant une certaine autonomie, d'un ensemble formé de sous-systèmes en interaction, cette interdépendance lui assurant une certaine cohérence, d'un ensemble subissant des modifications plus ou moins profondes dans le temps, tout en conservant une certaine permanence"*. Mais la question qui reste posée in fine, c'est celle du passage de l'idée d'espace à celle de "territoire" (la "logique de territoire", SILVESTRE 1992), interprété comme produit du lien social, et qu'il contribue à produire en retour, et de ses liens avec les processus économiques.

3.2. Activation du réseau personnel et difficultés de recrutement

Lors de son enquête auprès des employeurs du BTP du pays aixois, TOMASI (1991) constate que ces employeurs, qui recrutent principalement par leurs réseaux de relations personnelles, rencontrent des difficultés de recrutement alors même qu'une main d'œuvre correspondant à leurs attentes ("objectives") existe sur le bassin aixois d'après les informations données par l'agence locale de l'ANPE. Il note ainsi que ces réseaux personnels *"ont un mérite primordial du point de vue des entrepreneurs rencontrés durant l'enquête de terrain. Ils constituent un garant relativement fiable du rapport de confiance qu'ils doivent tisser avec leur futur salarié, dans la mesure où ils engagent (ne serait-ce que partiellement) la responsabilité de l'intermédiaire à qui l'employeur s'est adressé"*. En d'autres termes, l'information fournie par l'intermédiaire (un autre employeur du BTP dans la plupart des

cas) a un sens pour l'employeur, non par son contenu objectif, mais parce qu'elle lui arrive à travers un canal *signifiant* quelque chose pour lui (LIEVRE 1985). TOMASI émet ensuite une hypothèse sur les difficultés de recrutement que rencontrent ces employeurs, qui pourrait provenir d'un "malaise" vis à vis des réseaux habituellement sollicités.

On peut tenter de poursuivre plus loin cette idée. Tout semble se passer en fait comme si les difficultés de ces employeurs du BTP aixois provenaient de l'abandon - pendant une période assez longue - d'une pratique antérieure de sollicitation régulière de leur réseau d'accès à la main d'oeuvre. Ils auraient en quelque sorte "perdu" l'habitude de se contacter mutuellement les uns les autres quand ils étaient en phase de recherche de personnel, pendant en particulier le creux de conjoncture de la période 1986-1988. Hors, et cette idée mériterait plus d'approfondissement, notamment à partir de la littérature sur le concept de réseau¹³, on peut estimer pertinente l'hypothèse qu'un réseau ne fonctionne que si on le sollicite régulièrement, il faut l'entretenir. On peut probablement avancer que c'est le fait même de solliciter le réseau qui le fait exister : d'une part, le solliciter régulièrement car l'activation d'un réseau a une durée de vie limitée dans le temps, et d'autre part, que celui-ci permette une concrétisation, fournisse des résultats positifs (que le candidat obtenu par ce canal se révèle à l'usage satisfaire l'employeur qui recrute), sous peine d'être disqualifié ou de tomber en désuétude. Seules ces conditions permettent l'instauration de pratiques sociales interindividuelles ayant un minimum de stabilité, et de ce fait économes d'énergie et de temps (coûts d'organisation dans la recherche de personnel), et garantissant la confiance¹⁴ nécessaire dans ce type d'échanges relationnels (MARUANI, REYNAUD, 1993), même si ces pratiques peuvent être par ailleurs relativement volatiles.

D'où l'apparition d'une difficulté pour ces employeurs : si l'ensemble ou la majeure partie de ces employeurs, en cessant de recruter, cessent de rencontrer réellement, voire de tester à l'occasion d'un chantier¹⁵, des personnes susceptibles de travailler avec eux, le "filon" a toute les chances de se tarir au bout d'un certain temps. Et lorsqu'un employeur en contacte un autre, celui qui est contacté n'a plus personne sous la main, présent à l'esprit, pour répondre positivement, et ainsi de suite. Les "capteurs" sont toujours en place, mais il n'y a plus d'information à capter. Le vivier de "salariés potentiels"¹⁶ s'est retrouvé hors des circuits, en tout hors d'accès rapide quand la conjoncture vient à se retourner, générant ainsi des "tensions" exprimées par les employeurs. Ainsi, tout s'est passé comme si, ayant arrêté de recruter pendant un certain temps, les employeurs du BTP se retrouvaient à activer des réseaux qui ne répondent plus, et qui nécessiteront du temps pour se reconstituer (ce qui n'est d'ailleurs pas garanti), plus en tout cas que ne l'impose une réaction rapide à un retournement de conjoncture de l'activité du BTP au niveau local...

3.3. Réseaux sociaux et localisation géographique : l'inscription spatiale des réseaux sociaux

Nous avons constaté plus haut à la fois le fort ancrage local et l'importance des réseaux interpersonnels dans les pratiques de recrutement des employeurs du BTP. Sur ce deuxième point, on peut remarquer de plus que parmi les autres moyens mobilisés, au moins deux d'entre eux, l'appareil de formation et l'ANPE, apparaissent eux aussi ancrés localement.

De fait, on admet très facilement que, au moins en ce qui concerne la compréhension du fonctionnement du marché du travail, la localisation territoriale des réseaux sociaux semble aller de soi. Nous raisonnons d'un côté en terme de réseaux sociaux (MARRY 1992, MARUANI, REYNAUD 1993, DEGENNE, FOURNIER, MARRY, MOUNIER 1991), de l'autre en terme de localisation (GAMBIER, VERNIERES 1982), d'espace circonscrit au sein duquel s'engendrerait le "*processus d'ajustement entre des offres et des demandes d'emploi*" (LIEVRE 1994) en associant ces visions réticulaires et spatiales de manière intuitive. Il reste cependant à établir un pont entre ces deux approches, couramment tenues pour indissociables, mais sans explicitation claire des liens qu'elles entretiennent.

L'important, le phénomène *premier* ici ne serait pas les acteurs en eux mêmes avec leurs caractéristiques objectives, mais les relations qu'ils nouent entre eux, et qui délimiteraient en quelque sorte un espace, un territoire : "Les discontinuités de l'espace n'apparaissent pas extérieures à celui-ci mais résultent des relations mêmes entre agents qui le déterminent" (GAMBIER 1978). Cet espace local serait engendré par une forme de "densité relationnelle", dont on trouve déjà trace dans les travaux de GAMBIER : "Le salarié ressent les contraintes du système productif à travers les structures avec lesquelles il entre en relation : sa connaissance concrète est de ce point de vue spatialement limitée. De la même façon, l'entreprise entre en relation avec un nombre d'agents réduit que ce soit en ce qui concerne la concurrence salariale ou à travers les procédures de recrutement. Les relations concrètes entre agents ou imposées à eux, du point de vue du travail, ont une intensité qui décroît avec la distance".

On peut ainsi, et c'est notre idée, imaginer que c'est autour des deux principaux lieux géographiques qui ancrent nos milieux de vie, les lieux de résidence et ceux de travail, que se tisse la toile de nos réseaux relationnels. Puis, à l'"agrégation" de ces binômes lieu d'habitation/lieu de résidence (telle que la réalise la construction statistique des bassins d'emploi par exemple), correspondrait une concentration, une densité relationnelle formant le "territoire local" du marché du travail. L'inscription et l'entrecroisement spatial des réseaux sociaux fournirait ainsi le support de base d'une interprétation du marché du travail comme processus d'échange d'informations à travers des canaux relationnels.

Notons enfin que si l'espace peut être considéré comme un produit des relations interpersonnelles, il n'est certainement pas étranger à la façon dont se réalisent ces relations, et qu'il les produit en retour d'une certaine manière : sans entrer trop dans le détail, comparons simplement la sociabilité des villes et celle des campagnes. Enfin, rien n'est dit sur la nature des informations qui circulent dans ces réseaux (LIEVRE 1984, 1994).

Conclusion

* Un constat de plus

Nous ne restons là qu'en présence de constat, un de plus. C'est la n-ième pierre qui est apportée ici, mais nous sommes toujours en panne de modèle de rechange du fonctionnement du marché du travail, d'alternative au modèle classique de concurrence pure et parfaite, etc., qui permettrait d'expliquer, mieux, de comprendre comment fonctionne ces systèmes locaux et comment y intervenir. Des critiques nombreuses, et diverses, ont déjà été faites jusqu'à présent au modèle concurrentiel (GAMBIER 1978 ; GAMBIER, VERNIERES 1982 ; LIEVRE 1984 ; MARUANI, REYNAUD 1993, MERLE, FOURNIER 1987, etc.), il ne s'agit pas de les redécouvrir ici.

Ainsi la question reste toujours posée : comment s'organise concrètement la rencontre entre offre et demande d'emploi, ou encore comment peut-on comprendre cette "organisation" dans un but explicite d'intervention ? Il nous semble que les réseaux sociaux jouent ici un rôle primordial, et c'est la piste que nous souhaitons privilégier. Ils sont hiérarchisés¹⁷, et possèdent d'autres caractéristiques qu'il faudrait analyser, et en particulier en quoi ils constituent (produisent ?) le territoire même : mais ils ont surtout leur importance par la nature de l'information qui y circule (LIEVRE 1984, 1994), pour laquelle ils ne sont que des supports.

* L'espace dans la théorie économique : neutre et isotrope.

Le marché du travail a toujours été "localisé", bien que dans la théorie économique et principalement dans l'idée de *marché*, l'espace n'a pas de qualités propres (neutre), il est le même partout (isotrope), et qu'il n'apparaît en gros que sous la forme de distance (de transport) et de coût associé. Mais ce que nous connaissions de son fonctionnement à

travers les différentes grandes approches nous a été suffisant jusqu'à présent pour y intervenir avec l'idée (l'"ambition" ?) d'être efficace et de comprendre ce que nous faisons. Il semble cependant que nous soyons arrivé à un point où on ne comprend plus ce fonctionnement, en tout cas où les éléments de compréhension dont on dispose actuellement, anciens et nouveaux, s'avèrent totalement insuffisants pour permettre à ceux qui souhaitent intervenir de penser une action sur le marché du travail avec de raisonnables chances d'obtenir les effets escomptés. C'est en ce sens que l'interrogation sur le fonctionnement de ce "marché" "local" du travail devient si obsédante¹⁸ et nécessite aussi bien des interrogations sur ce que peut encore apporter la notion de marché sur ce terrain (MARUANI, REYNAUD, 1993), que sur le sens de la prise en compte de l'espace dans la compréhension des phénomènes économiques (SILVESTRE 1992). Et nous souscrivons ici totalement à l'interrogation majeure que soulève J.J. SILVESTRE : puisque nous ressentons si fort l'"intuition" que l'espace - le territoire et ses acteurs - doit jouer un rôle, nous ne pouvons éviter de nous interroger pour savoir en quoi le territoire a une importance. En quoi est-il nécessaire d'associer la "logique de territoire" à celles des ménages et des entreprises pour mieux les comprendre, quelle meilleure intelligibilité du fonctionnement du marché du travail nous autorise-t-elle ? Peut-on tenter d'explicitier les liens entre d'un côté ce processus qui mène un individu et une entreprise à s'"associer" pour un temps, et de l'autre, l'ensemble des phénomènes, encore peu connus du monde des économistes, qui se cachent sous ce terme de "logique de territoire" ?

Notes

¹ Voir en annexe les caractéristiques des entreprises du BTP en Auvergne et de l'échantillon obtenu lors de l'enquête.

² Nous n'avons pas reproduit ici le tableau présentant les types de difficultés pour chaque catégorie de salariés (LECOUTRE 1993).

³ L'irruption d'un critère d'arbitrage géographique vis à vis de la qualification n'est peut être pas nouvelle, mais pose d'une autre manière la question du rôle de la qualification dans le fonctionnement du marché du travail.

⁴ Ce qui était le cas à l'époque.

⁵ Ce qui augmenterait donc d'autant le poids de l'appel au réseau relationnel...

⁶ p. 131.

⁷ bâtiment implanté dans un endroit précis et identifié (un quartier par ex., ...), siège spatial d'activités humaines basées de manière générique sur des contacts, des échanges et des mises en relations entre personnes.

⁸ Cf. la définition des bassins d'emploi de l'Insee : constitué à partir des déplacements journaliers domicile-lieu de travail, le bassin d'emploi est l'espace au sein duquel réside et travaille la majeure partie des personnes qui, en quelque sorte, le constitue. Cf. aussi J.D. Reynaud, "l'autonomie des systèmes locaux", *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1989, Coll° U, chapitre 6 §5, p.213.

⁹ Cf. par exemple l'importance de ces réseaux relationnels dans la constitution de "systèmes locaux d'innovation" (GILLY & GROSSETI 1993), phénomène qui ne concerne pas seulement les entrepreneurs, mais aussi l'ensemble des cadres et ingénieurs.

¹⁰ p. 126.

¹¹ p. 72.

¹² WALLISER B., 1977, *Systèmes et modèles, introduction critique à l'analyse des systèmes*, Seuil.

¹³ Cf. Actes du colloque sur la théorie des réseaux et leurs applications en sciences humaines, Lyon, 1990.

¹⁴ La "signification" au sens de message signifiant, LIEVRE 1994

¹⁵ C'est la question de l'appréciation de leur "valeur" (leur "qualification" ?). Comme le suggère V.

HENGUELLE (1994), lorsqu'une personne effectue un CDD chez un employeur, le lien avec celui-ci n'est pas rompu pour autant après la fin de ce CDD, et les employeurs entretiennent ainsi un contact avec des salariés potentiels. Et si ceux-ci ont pu travailler un mois par ci, deux mois par là, les employeurs qui les ont recruté les ont "testés" en quelque sorte et peuvent donc fournir un avis autorisé et donner du *sens* à leur réponse, en tout cas pour un autre employeur du BTP, déjà connu d'eux, inséré dans les mêmes réseaux, croisé sur des chantiers, etc...

¹⁶ Qu'on peut interpréter sous forme d'une chaîne relationnelle, au sens ou même si un demandeur d'emploi habituellement sollicité, car apprécié, ne répond plus présent, il peut indiquer une autre personne, etc. Les relations ne se limitent pas aux seuls autres employeurs ; bien sur, dans ce cas, on peut estimer que le nombre de médiateurs est forcément limité, car très vite l'aspect "signifiant" du message se dilue, l'information fournie perd de son "sens", et la recherche n'aboutit pas en fin de compte.

¹⁷ Cf. la notion d'"atome de sociabilité", ou encore les travaux de GRANOVETTER cités par C. MARRY (1992).

¹⁸ Confère l'abondance de la littérature empirique sur ce thème.

Bibliographie

- ARLAUD M., LAMANTHE A., ROMANI C. (coord.), 1992, *Les approches du local. Objets, méthodes et itinéraires de recherches*, Céreq, Document de Travail n°76, juin, 199p.
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, 1978, *Les marchés locaux du travail*, La Documentation Française, coll. Economie et Planification, 139p.
- DEGENNE A., FOURNIER I., MARRY C., MOUNIER L., 1991, "Les relations sociales au coeur du marché du travail", *Sociétés contemporaines/L'Harmattan*, n°5, mars, pp.75-97.
- GAMBIER D., 1978, "L'intégration de l'espace dans le fonctionnement du marché du travail : la notion de marché local", in *Les marchés locaux du travail*, La Documentation Française, coll. Economie et Planification.
- GAMBIER D., VERNIERES M., 1982, *Le marché du travail*, Economica, 210p.
- GILLY J.P., GROSSETTI M., 1993, "Organisation, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n°3/1993, numéro spécial sur les économies de proximité, pp.449-468.
- GROUPE DE TRAVAIL INTERMINISTERIEL SUR LES BASSINS D'EMPLOI, 1979, *Approche méthodologique pour l'analyse des bassins d'emploi*, Ministère du Travail/SES, rapport n°2, octobre, 37p.
- HENGUELLE V., 1992, "Réseaux informels, pratiques de recrutement et systèmes locaux d'emploi", in *Les approches du local. Objets, méthodes et itinéraires de recherches*, Céreq, Document de Travail n°76, juin, pp. 141-155.
- HENGUELLE V., *L'emploi temporaire, vers une analyse en terme de séquence d'emploi*, LAST-CLERSE, communication aux journées d'études "Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail", 7-8 mars 1994, Céreq/CEJEE Toulouse.
- LECOUTRE M., 1984, *Panorama des zones d'emploi du Massif Central*, ADIMAC - Commissariat à l'Aménagement du Massif Central, 90p.
- LECOUTRE M., 1993, *Emplois, compétences et formation dans le BTP en Auvergne*, CER.ESC - CRA Céreq, février, 141p.
- LIEVRE P., 1985, "L'information relationnelle : facteur déterminant du processus de placement", *Grand Angle/ANPE*, n°1, juin, pp. 43-51.
- LIEVRE P., 1986, *Analyse du processus de création d'activité*, Association Auvergne pour la Recherche et la Technologie (A2RT), Clermont-Ferrand, novembre, 170 p. + annexes.
- LIEVRE P., 1994, *Le recrutement entre information relationnelle et information rationnelle ? Vers une intelligibilité des processus d'ajustement entre offre et demande d'emploi sur un marché local du travail à partir d'une Agence Locale pour l'Emploi*, Communication à la journée d'étude du Céreq sur le recrutement du 6 avril 1994, Céreq-CERETIM/Université de Rennes I.
- MARRY C., 1992, "Les jeunes et l'emploi : forces et faiblesses des liens forts", in COUTROT (dir.), DUBAR (dir.), *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, Céreq, IRESO-CNRS, La Documentation Française, pp. 299-324.
- MARUANI M., REYNAUD E., 1993, *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, Coll. Repères.
- MERLE V. (ANPE/LEST), FOURNIER C. (LEST, Coll.), 1987, *L'analyse des pratiques de recrutements - quelques remarques méthodologiques*, ANPE/LEST, note de travail, 27 janvier, 19p.
- SILVESTRE J.J., 1992, "Le local et les formes territorialisées : quelles nécessités pour les théories économiques ?", in *Les approches du local. Objets, méthodes et itinéraires de recherches*, Céreq, Document de Travail n°76, juin, pp. 11-18.
- TOMASI A., 1991, *Problème d'emploi dans le bâtiment en pays aixois*, L. E. S. T., décembre, 68p.

Annexe

Caractéristiques des entreprises du BTP en Auvergne et de l'échantillon obtenu lors de l'enquête

L'échantillon retenu comprend 250 entreprises. Sa répartition selon les critères géographique et d'activité correspond à celle de la population mère ; en ce qui concerne la taille, la part des entreprises de 50 salariés et plus et celle des entreprises de 10 à 49 salariés sont sur-représentées. On retrouve là l'effet d'une plus grande sensibilité des entreprises de grande taille aux problèmes d'emploi et de formation, et qui ont donc répondu en plus grand nombre (proportionnellement) et plus rapidement. On doit donc considérer que les résultats de cette enquête manifestent un intérêt plus vif pour ces problèmes qu'il ne l'est en réalité.

Répartition de l'échantillon selon la taille			rappel population mère
de 1 à 9 salariés	172	69%	89%
de 10 à 49 salariés	67	27%	10%
50 salariés et plus	11	4%	1%
<i>ensemble</i>	<i>250</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Répartition de l'échantillon selon l'activité			rappel population mère
Gros oeuvre	84	34%	38%
Bois	42	17%	16%
Couverture plomberie	27	11%	14%
Métal	20	8%	5%
Installation thermique isolation	6	2%	2%
Peinture	34	14%	11%
Aménagement	4	2%	2%
Electricité	21	8%	8%
Travaux publics	10	4%	3%
Autres	2	1%	1%
<i>Total</i>	<i>250</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

LES ENTREPRISES ONT-ELLES DES DIFFICULTÉS A RECRUTER ?

Anne-Chantal DUBERNET

(CRA-Céreq Nantes)

LE TERME de "difficulté de recrutement" recouvre une réalité générique dont on ne sait pas très bien si elle est issue du discours des recruteurs ou des enquêtes cherchant à démêler cet enchevêtrement de réalités complexes. Il est difficile en fait de savoir à partir de quel moment la notion de "difficulté à recruter" est apparue, ou si c'est sa simultanéité avec le nombre croissant de demandeurs d'emploi qui en a fait un des termes alarmant des discours sur l'embauche. La notion de "difficulté de recrutement" apparaît alors comme une des multiples réponses des entreprises devant l'accroissement du chômage. Elle décrit une position qui pourrait se résumer en une contradiction : d'une part, il y a trois millions de chômeurs, d'autre part les entreprises trouveraient de moins en moins de candidats adaptés à leurs besoins. Cette représentation de la difficulté amène à une conceptualisation de la notion "d'adaptabilité", à partir de laquelle le système de formation est immédiatement mis en cause.

Ce texte a pour objectif de replacer la notion de difficulté de recrutement dans une perspective dynamique d'analyse des modes de rencontre entre les offres et les demandes d'emploi. Nous nous appuyons pour cela sur les résultats d'une petite étude locale qui s'est déroulée sur une zone industrielle de la banlieue nantaise¹. Celle-ci permet d'étudier en parallèle les pratiques déclarées par les employeurs quant aux circuits de recrutement par rapport auxquels ils se situent et les embauches effectivement réalisées. Elle aborde en outre le thème des difficultés de recrutement à partir des représentations des employeurs à différents moments de la procédure, de l'expression du besoin au choix du candidat.

¹ voir l'encadré en fin de texte.

Réseaux de recrutement et modes d'embauche

les réseaux déclarés

L'analyse des circuits de diffusion d'une offre d'emploi doit être distinguée des procédures réellement opérantes dans le cadre d'un recrutement. En effet, il s'agit d'un repérage des réseaux utilisés par les responsables du recrutement, et ce indépendamment des résultats concrétisés en terme d'embauches.

Ces circuits font apparaître une nette prédominance de la presse, des candidatures spontanées, des relations et de l'agence pour l'Emploi :

circuits de diffusion des offres d'emploi	%
presse	51
candidatures spontanées	45
relations	44
ANPE	41
offres internes	26
agences d'intérim	21
Maison de l'Orientation et de l'Emploi	19
établissements de formation	16
cabinets de recrutement	15
APEC	11
organismes professionnels	8

(Source : CRA-Céreq des Pays de la Loire)

L'utilisation de ces différents circuits diffère selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et les niveaux d'emploi proposés. En effet, le recours à la presse est massif dans les sociétés commerciales, et se combine avec un fort usage des candidatures spontanées. La circulation de l'information s'effectue de manière directe et sous une forme adaptée à l'activité elle-même : chacun se "vend" à l'autre.

Les réseaux relationnels sont surtout utilisés dans les petites structures de moins de 10 salariés, et en particulier pour du personnel peu ou pas qualifié. Si le contact direct est ici privilégié, il ne passe pas par un "marché public", mais plutôt par des réseaux privés, familiaux ou de voisinage. Le fonctionnement de ces circuits est soumis à la capacité, pour le chef d'entreprise, d'entretenir et d'alimenter ces réseaux où il pourra puiser une main d'oeuvre d'inter-connaissance.

Les intermédiaires font leur apparition dans des catégories bien spécifiques d'établissements. L'ANPE est surtout utilisée par des structures de taille moyenne (10 à 49 salariés). Ces établissements, en forte croissance d'effectifs, ont épuisé leur réseau relationnel, alors qu'ils formulent souvent des demandes pointues. La nécessaire polyvalence de ces postes en rend la définition difficile et le recours à l'ANPE devient un moyen de bénéficier de l'aide d'intermédiaires moins coûteux que l'intérim ou les conseils spécialisés.

Les agences d'intérim et les cabinets de recrutement sont massivement utilisés par les grandes structures, en particulier dans le secteur de l'industrie. Cependant, l'évolution de ces pratiques ne s'effectue pas dans le même sens : les agences d'intérim sont de plus en plus sollicitées pour le recrutement du personnel d'exécution, alors que les cabinets de recrutement le sont moins fréquemment pour l'encadrement. Les grandes entreprises ont en effet tendance à s'investir directement dans les emplois de management, alors qu'elles délèguent l'embauche de la main d'oeuvre ouvrière. Enfin, les PME se révèlent des clients déçus des sociétés de conseil. Ces dernières se sont avérées inadaptées aux procédures de recrutement propres à ces structures de taille moyenne, qui formulent mal leurs besoins à partir de critères abstraits et qui cherchent le contact direct avec les candidats pour affiner leurs offres.

De la déclaration à l'usage : les embauches réalisées

La mise en correspondance entre les déclarations de ces pratiques usuelles décrites par les responsables du recrutement et les caractéristiques des candidats recrutés fait apparaître des distorsions importantes quant aux performances réelles de ces différents circuits. Il y a de grandes divergences entre les pratiques annoncées sur le questionnaire et l'origine des recrutements effectivement réalisés².

L'étude de ces embauches met en évidence des tendances générales concernant les critères de sélection :

- **La prédominance des jeunes** : l'âge moyen des embauchés est de 30,5 ans, mais s'il ne varie que peu en fonction de la taille de l'entreprise, il est plus bas dans les services et nettement plus élevé dans les secteurs du BTP et des transports.

- **La correspondance entre les niveaux de formation et les niveaux d'emploi est très forte** : la sur-certification concerne essentiellement les femmes, dans les professions tertiaires ou d'encadrement.

- **La nette préférence accordée aux candidats salariés** : au moment de leur recrutement, seuls 39,6 % étaient sans emploi. L'embauche sous CDI résultant d'un premier contrat à durée déterminée ne représente par ailleurs que 11 % de l'ensemble au vu des déclarations des employeurs³. Ces descriptifs donnent cependant une vue précise des représentations des recruteurs sur l'origine du personnel qu'ils ont intégré dans leur entreprise. Ils font apparaître le caractère réellement discriminant de la non activité au moment de l'embauche, puisque les demandeurs d'emploi non occupés ne représentent qu'un peu plus du quart des embauches réalisées.

- **Le primat du relationnel** : pour toutes les catégories d'emploi, le réseau relationnel est celui qui produit le plus d'embauches. Sur l'ensemble, cela concerne 31 % des recrutements. La presse n'a permis que 17 % des recrutements, et les candidatures spontanées 13 %. Enfin, 30 % des embauches ont été réalisées avec l'aide d'organismes intermédiaires, dont 12 % par l'ANPE et l'APEC. Les ventilations par type de poste montrent un recours à la promotion interne très élevé pour le personnel de maîtrise (24 %) mais peu important pour les emplois qualifiés d'employés et d'ouvriers (entre 3 et 6 %).

Ces quelques résultats montrent qu'il existe une distorsion réelle entre les déclarations des recruteurs et les pratiques observées. La notion de réseau doit autant être comprise comme une "vitrine" du recrutement que comme la description de pratiques sélectives réellement empruntées et rentabilisées. A travers un mode de recherche du candidat, c'est avant tout une projection du besoin de l'entreprise qu'il convient de repérer : en étant partenaires de l'ANPE, les employeurs se situent dans une socialisation de leurs besoins, qui s'exprime à travers des partenaires publics ; par les agences d'intérim, ils délèguent leur engagement et

² Sans mettre en cause la pertinence d'une interrogation d'ordre général, la comparaison des résultats, entreprise par entreprise, nous a amené à une grande prudence d'interprétation. En effet, l'interrogation sur les pratiques donne des informations sur les représentations que le répondant a de ses propres pratiques, mais ne doit pas être analysé comme un descriptif objectif des pratiques elles-mêmes. En fait, l'employeur se situe dans un réseau, et c'est la représentation de ce réseau qu'il donne quand il répond à une question générale. Les embauches réalisées font apparaître que ce n'est pas nécessairement ce réseau qui a fonctionné lors des derniers recrutements, mais un autre, auquel le recruteur n'a pas le sentiment d'appartenir.

³ Il faut noter que l'on a ici que des informations déclaratives. Il est apparu au cours des rencontres avec les chefs d'entreprise, qu'ils considéraient comme une embauche sous CDI un recrutement qui entraîne un premier contrat temporaire à titre de période d'essai. Les transformations de contrat restent donc difficiles à mesurer. Il ressort néanmoins que les pratiques d'embauche sur contrat d'intérim ou CDD sont très spécifiques des structures de taille importante. Dans les PME, s'il y a CDD, c'est le plus souvent dans une perspective d'embauche dite définitive, le recours à l'emploi temporaire restant plus marginalisé, leur préoccupation première étant d'intégrer un personnel stable et rapidement efficace pour l'entreprise.

se situent sur le mode de la performance professionnelle ; en ayant recours à la presse, il se placent sur un marché public d'offre et de demande etc.

Les "difficultés de recrutement" dont font état des employeurs ne peuvent se comprendre en dehors d'une analyse en termes de représentations de l'entreprise, à travers les réseaux d'embauche dont ils disposent **et** dont ils usent. On ne peut traiter ces difficultés comme une simple inadéquation de la demande et de l'offre, ou comme l'expression d'une pénurie de main d'oeuvre sans chercher à comprendre si il y a compatibilité entre les représentations des employeurs quant à leur besoin de personnel et l'efficacité des circuits à partir desquels ils se placent et qu'ils utilisent.

Qu'est-ce qu'un poste "difficile à pourvoir" ?

La question portant sur ce qui se définit habituellement comme "difficulté de recrutement" portait explicitement sur les offres d'emploi difficiles à satisfaire ou non satisfaites. L'interrogation était ouverte, et on pouvait comparer les niveaux d'emploi aux types de postes proposés, tels que les intitulés permettaient de les appréhender, et les mettre en relation avec la principale raison invoquée⁴.

57,5 % des répondants déclarent n'avoir jamais eu de difficultés à satisfaire leurs offres d'emploi, et 6,4 % préfèrent ne pas se prononcer⁵. Ceci signifie qu'environ un tiers des établissements enquêtés connaissent (ou ont connu) des difficultés à pourvoir certains postes, ce qui est un chiffre important dans la conjoncture actuelle. Cependant, avoir des difficultés signifie rarement suspendre un embauche puisque 28,8 % ont tout de même recruté et que seulement 7,3 % n'ont pas donné suite.

L'ensemble des réponses témoigne d'une grande diversité dans la représentation de ces difficultés. Il ne se dégage pas de catégorie de personnel qui pourrait faire apparaître une pénurie propre au marché local. Par contre, si les niveaux d'emploi passent de la manutention à l'encadrement, ils concernent en grande partie les bas niveaux de qualification. Les réponses mettent en évidence les intitulés que les employeurs donnent à ces emplois. Ceux-ci peuvent être très réduits (ex : chauffeur ou ETAM) ou très précis en terme de profil (ex : professionnel de maintenance avec polyvalence en mécanique, hydraulique, réparation moule). D'autres font explicitement référence à des conditions de travail réhivitoires (ex : secrétariat à temps partiel avec travail le samedi).

L'analyse qualitative de ces réponses permet de constituer une typologie des postes ainsi définis, en fonction de l'origine de la difficulté à satisfaire l'offre, telle qu'elle apparaît autant dans le questionnaire que dans les entretiens. On distingue cinq types de réponses, qui prennent en compte à la fois la nature des postes et les explications des employeurs sur leurs difficultés à les pourvoir :

1/ des postes nécessitant des qualifications peu courantes sur le marché de l'emploi, mais aussi dont les formations sont plus rares. C'est le cas des réponses faisant état de métiers pointus : styliste modéliste, sellier fournisseur, ébénistes etc. Ces postes sont au coeur des difficultés d'adaptation de l'offre de formation à l'offre d'emploi. En effet, de telles spécialisations sont relativement rares, ce qui justifie les faibles promotions de jeunes

⁴ La liste des items proposés à été constituée à partir des entretiens, et soumis aux recruteurs. Elle propose 7 réponses : type de formation rare et/ou pointue ; moindre qualité des candidatures ; mauvaise diffusion de l'offre ; refus des candidats retenus ; profil du candidat mal ciblé ; absence de candidature ; autre, précisez.

⁵ Il s'agit le plus souvent de responsables d'établissement qui n'ont pas la maîtrise des recrutements et qui ne veulent pas se prononcer à la place de leur siège social.

formés, pour des secteurs qui sont dits "fermés". C'est souvent dans ces secteurs spécifiques que la pénurie de main d'œuvre est la plus quantifiable, et peut être directement associée à un déficit de formation. Les employeurs en général ne s'y trompent pas et ils invoquent exclusivement le problème de la formation pour ces cas particuliers.

Cependant, au cours des entretiens, les établissements qui connaissent ce type de "pénurie", lié de façon plus structurel que conjoncturel à leur activité, mettent en place des systèmes palliatifs de formation sur le poste qui, s'ils ne les satisfont pas entièrement, leur permet de résoudre au mieux ce manque de professionnels.

Ces pénuries restent rares. En outre, elles n'intéressent pas un secteur particulier, mais plutôt un ensemble de métiers qui requiert un savoir-faire de base et souvent traditionnel, pour lesquels les offres sont aussi peu nombreuses que les demandes. Les chefs d'entreprise déclarent le plus souvent que ces difficultés ne sont pas nouvelles, et que pour satisfaire leur besoin de main d'œuvre, ils font appel à des systèmes de formation en entreprise permettant la transmission des savoirs à l'intérieur même de l'unité de production. Par contre, la dévalorisation de ces modes de recrutement, en particulier à travers l'apprentissage, rend aujourd'hui plus délicate cette opération de transmission des métiers, alors même que les exigences de rentabilité à court terme se font plus pressantes.

2/ des postes dont le déficit n'est pas tant dans l'offre de formation elle-même, que dans l'attractivité de celle-ci pour les jeunes. C'est du moins ainsi que les employeurs ressentent ces difficultés. Il s'agit en grande partie des métiers industriels, du bâtiment et des transports. Les formations existent, elles pourraient sans doute être mieux adaptées aux réalités de l'entreprise, mais elles sont suffisamment nombreuses. Ce sont les candidats à ces formations qui manquent, et quand les jeunes s'y trouvent, c'est souvent dans une situation de relégation, ce qui les incite à ne pas exercer le métier dans lequel ils ont été formés.

L'expression des raisons de ces difficultés à pourvoir de tels postes font état soit d'absence de candidature, soit de la mauvaise qualité de celles-ci, voire d'un problème de formation (qui est surtout une pénurie de "formés"). Du côté de l'employeur, il est fait état d'une incompatibilité entre les exigences qu'ils ont vis-à-vis de leur main d'œuvre et les exigences de celle-ci en terme de conditions de travail. Le discours le plus courant est celui de la dévalorisation réciproque : les jeunes ont une mauvaise image de nos métiers, donc les filières qui y mènent sont des voies de relégation, donc s'y trouvent les plus mauvais élèves, donc les candidatures ne sont pas de bonne qualité. D'où une concentration sur "l'image" des métiers industriels et du bâtiment, comme si en relevant la première assertion, on changeait toutes les données de la question.

Notre objectif n'est pas de prouver si ce raisonnement a des fondements objectifs au regard du système de formation, mais plutôt de montrer comment de telles représentations dévalorisantes agissent en retour comme des obstacles à l'embauche. En effet, le critère de la formation n'est plus du tout clivant pour opérer une sélection, et l'ensemble de la procédure va se baser sur l'expérience professionnelle et les essais en poste. Ce mode d'embauche entraîne un désengagement des employeurs vis-à-vis des candidats, et une non reconnaissance des certifications acquises en dehors des situations de travail. C'est donc parmi ces établissements que l'on rencontre le moins d'embauches de jeunes, se justifiant par une nette dévalorisation de la motivation de ces derniers pour le travail.

3/ des postes dont la particularité au sein de l'établissement ne connaît pas d'équivalent formalisé. Il s'agit d'emplois définis en termes vagues : techniciens, commerciaux, ouvriers professionnels, formateurs... Dans la réalité de l'entreprise au contraire, cela correspond à des compétences bien précises dans un domaine particulier,

pour lequel aucune formation ne prépare réellement. Les profils recherchés résultent d'un subtil mélange de formation de base solide couplée d'une expérience professionnelle dans un établissement et des fonctions analogues.

Ces offres, exigeantes, correspondraient à des salariés déjà en exercice, et qui souhaitent une mobilité professionnelle, car il s'agit de profils très pointus et monnayables sur le marché de l'emploi. Ils sont rares, mais surtout, dans une période conjoncturellement en crise, les salariés sont plus résistants à la mobilité. Pour cela, il faut que l'offre soit très attractive, ce qui est difficile pour des PME, qui ne peuvent surenchérir sur leurs offres d'emploi. On assiste donc à une mobilité diminuée de la circulation des salariés, ce qui pénalise les employeurs qui n'ont pas les moyens stratégiques de la débauche. En période de faible embauche, où le maintien des effectifs est plus à l'ordre du jour que sa progression, les employeurs recherchent une main d'oeuvre rapidement adaptable et qui a des compétences polyvalentes. Or celle-ci est déjà stabilisée et n'est pas disponible sur le marché de l'emploi.

4/des postes dont les conditions de travail restreignent le nombre de candidats. Il s'agit des offres de travail à temps partiel ou avec des horaires particuliers : travail le samedi ou à mi-temps, emplois de restauration, emplois itinérants (commerciaux, chauffeurs) etc. Ces postes qui proposent des situations précaires restent difficiles à pourvoir, y compris parmi les demandeurs d'emploi. Or leur définition reste strictement attachée aux besoins internes des entreprises, et leur mise sur le marché résulte parfois du postulat que le chômage grandissant autorise de telles conditions de travail.

Les employeurs se heurtent alors à une réalité qu'ils anticipent mal : les demandeurs d'emploi ne sont pas prêts à occuper un poste à n'importe quel prix. L'expérience d'une inactivité prolongée limite les possibilités d'adaptation à des postes peu intégratifs au sein d'une structure et dévalorisants socialement, et ce d'autant plus qu'ils n'offrent pas à long terme de garanties de stabilité. Réagissant en termes économiques devant le marché de l'emploi (la demande peut faire baisser la qualité de l'offre), les recruteurs se heurtent à des résistances qui les amènent souvent à retourner sur le chômeur la responsabilité de son chômage : "les chômeurs ne sont pas prêts à travailler". L'individualisme des demandeurs d'emploi et leur niveau d'exigence, qui paraît démesuré aux yeux des employeurs, est surtout à la mesure de la perte de la valeur "travail", valeur sur laquelle ils ne peuvent plus compter de façon sûre.

Il reste qu'aux emplois marginaux correspondent souvent des demandeurs d'emploi en voie de marginalisation. Ces candidatures ne sont pas satisfaisantes pour les employeurs, qui restent toujours exigeants sur l'équilibre social et affectif de leurs salariés. Devant leurs difficultés à pourvoir ce type d'emploi, leur dépit est très grand, à la mesure de leur totale incompréhension du phénomène.

5/ des postes dont les profils ont été élaborés de façon inadaptée par rapport à la demande d'emploi. Le "mouton à cinq pattes" n'est pas plus facile à trouver au milieu de 3 millions de chômeurs qu'au milieu d'1 million. Et pourtant, certains employeurs agissent comme si l'augmentation de la demande d'emploi multipliait leurs chances de trouver un candidat dont ils ont, de façon souvent théorique, dressé un profil idéal-type. C'est le cas du handicapé informaticien ou du professionnel de maintenance avec de nombreuses polyvalences, mais aussi d'autres offres dont certains responsables reconnaissent les avoir mal ciblées ou mal diffusées. Pour qu'une offre d'emploi soit satisfaite dans les conditions de délai (toujours très court) et de qualité qu'un employeur désire, il faut que l'offre s'adresse à un type de candidat donné, et repéré par un circuit d'information. Or, si chaque circuit est utilisé de façon spécifique par les établissements, les salariés et les demandeurs d'emploi se positionnent aussi de façon sélective sur chacun de ces circuits. Pour que les procédures de recherche de candidat soient efficaces, elles doivent être utilisées de part et d'autre selon des objectifs cohérents.

Ce problème, difficile à quantifier est fréquent au moment des procédures de sélection. Les employeurs ont à faire face à des exigences qui semblent complémentaires : d'une part, ils redoutent d'avoir à recevoir trop de candidats, ce qui, outre le temps que cela représente, les met dans une situation de choix subjectif - puisque postérieur à la rencontre - difficile à tenir. D'autre part, l'obligation dans laquelle ils sont tenus d'embaucher du personnel adaptable rapidement, les amène à rigidifier les profils des candidats qu'ils recherchent autour de profils d'embauches réussies, ce qui limite les possibilités de recherche sur le marché de l'emploi.

Au moment où l'entreprise décide de réaliser un recrutement, les modes de représentation du candidat passent exclusivement par les besoins de l'entreprise. Ce n'est qu'au cours de la procédure de sélection elle-même que la fonction se détache du poste, et que le transfert de l'expression de besoins "théoriques" en compétences concrètes (à savoir humanisées à travers un ou des candidats) peut se faire. Mais la complexité de cette "conversion" des représentations est surtout difficile à opérer dans les cas de création de poste, en particulier quand celle-ci ne fait pas l'unanimité au sein de l'entreprise. Il est fréquent que les profils condensent des contradictions dont l'origine est à rechercher dans l'ambivalence avec laquelle l'embauche est décidée. Dans ce cas, c'est la capacité du recruteur à anticiper les potentialités des candidats qui se présentent à lui qui permettra à l'embauche de se réaliser ou non.

La typologie que nous avons esquissé et qui cherche à apporter un éclairage clivant face aux différentes situations d'obstacles au recrutement - dans la limite de ce qui peut se définir en terme de poste - ne présente d'intérêt que dans la mesure où elle permet de faire varier l'angle d'approche des interrogations concernant les pénuries de main d'œuvre. En particulier, elle permet de replacer la notion de "difficulté" dans son sens premier, à savoir une perception d'obstacles à l'embauche, dont les origines sont diverses et les conséquences inégales d'un employeur à l'autre.

Pour une approche dynamique des "difficultés de recrutement"

L'enquête réalisée sur la zone industrielle de Carquefou se situait dans un cadre opérationnel et volontariste de la part des élus. Un des objectifs de l'enquête était de comprendre ce qui paraissait contradictoire : un chômage fort et des obstacles à l'embauche dans les entreprises. En complexifiant cette question au cours de l'étude, les différents partenaires de l'étude ont progressivement abandonné une perspective adéquationniste, pour privilégier une analyse en terme de réduction des distances. Concrètement, cela se traduit aujourd'hui par un travail d'élaboration d'actions qui visent toutes, par des biais différents, à permettre que s'améliorent les conditions de mise en relation entre offreurs et demandeurs d'emploi.

Du point de vue du sociologue, ces résultats interrogent la complexité de la procédure de recrutement elle-même, et montrent qu'à travers une notion qui s'analyse le plus souvent en terme de dysfonctionnement, apparaissent les éléments les plus dynamiques du phénomène observé. Les "difficultés de recrutement" deviennent alors un terrain d'exploration privilégié des mécanismes présidant à la réalisation d'une embauche, mécanismes sociaux qui font appel aux représentations des employeurs et des candidats sur leurs places respectives dans les circuits de rencontre entre offre et demande de travail.

De l'interrogation première qui consistait à se demander si les entreprises avaient des difficultés à recruter, nous arrivons à nous interroger sur ce que les difficultés de recrutement des entreprises nous apprennent sur leurs propres fonctionnements. Nous lancerons ici quelques pistes exploratoires qui visent à replacer ce qui s'exprime en terme de frein dans une perspective d'analyse dynamique des phénomènes :

1/ La mise en cause de la qualité du système éducatif, sous différentes formes, pose la question de la place de la formation dans les procédures de recrutement. Celle-ci s'exprime sous des points de vue variés qui reflètent les modes d'analyse de la relation formation-emploi :

- L'inadéquation entre les formations dispensées et les besoins des employeurs renvoie à des conceptualisations anciennes. On trouve ici réactualisé un débat de fond caractéristique du système des qualifications en France, qui perd de sa pertinence conflictuelle pour se situer sur le domaine de la non conformité. Les écarts observés entre "le titre et le poste"⁶ ne sont plus considérés comme une composante des dynamiques explicatives d'un système de classification à l'intérieur de l'entreprise, mais comme une référence significative des freins à l'embauche. Ceci pose les conditions du glissement vers l'entrée dans l'emploi de problématiques qui préexistaient déjà dans les conditions de reconnaissance salariale à l'intérieur de l'entreprise.

- Il existe une relation forte entre les difficultés économiques de certaines entreprises et le refus d'utiliser le système des certifications scolaires comme référent des compétences des candidats. Les entreprises qui embauchent le plus de personnel diplômé et qui s'appuient sur les caractéristiques de formation pour effectuer leur sélection, sont aussi celles qui ont le moins de difficulté à pourvoir leurs postes et qui tiennent un discours valorisant sur les jeunes sortant de l'école. Comme en retour, les employeurs s'évaluent à travers le système éducatif. Celui-ci devient un lieu de légitimation auquel les valeurs de l'entreprise sont identifiées, et qui trouvent là un référent extérieur et socialement reconnu de leur propre système de classement. Le refus de cette reconnaissance engendre par contre des difficultés d'embauche accrues, et expliquées par le "jeu" des images : mauvaise image des formations, mauvaise image des candidats, mauvaise image des métiers, mauvaise image des entreprises.... Le système éducatif renvoie les images les unes vers les autres, comme un miroir.

2/ Le recours aux intermédiaires du recrutement renvoie à la place de l'employeur dans la contractualisation du rapport salarial. "L'inefficacité" des intermédiaires de l'emploi, en particulier des structures publiques, ainsi que la mise en cause de l'État dans la législation du travail témoigne d'un désengagement contractuel des employeurs vis-à-vis de leurs futurs salariés. Le recrutement, bien qu'individualisé à outrance dans les pratiques sélectives, est en même temps enjeu de rapports institutionnels qui déplacent continuellement la relation d'embauche. La mise en cause des organismes d'aide au placement, souvent invoquée dans les "difficultés de recrutement" est source d'informations sur les rapports sociaux mobilisés dans le processus.

Les cabinets de recrutement ne représentent une alternative au moment de l'embauche que dans le cas de stratégies bien précises. Il ne peuvent pas jouer un rôle de substitution, mais se révèlent performants quand ils agissent vraiment en tiers, à savoir comme outil stratégique. Lorsqu'une entreprise désire débaucher à la concurrence et qu'elle ne veut pas se lancer elle-même dans l'approche directe, ou quand le chef d'une petite entreprise a besoin d'un tiers référent pour embaucher un proche collaborateur, les cabinets conseils sont adaptés à la demande. Mais leur utilisation ne peut se penser que dans des conditions spécifiques, et n'est que rarement décrite comme une procédure usuelle et routinière.

⁶ Pierre Bourdieu et Luc Boltanski, "Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction" in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* n°2, mars 1975. Dans cet article, les auteurs analysaient, à l'heure du "plein emploi", les discordances entre le système éducatif et le système productif. L'opposition entre les intérêts collectifs des salariés, alors largement défendus par des syndicats puissants qui demandent une reconnaissance des titres comme gage de la transférabilité des qualifications au sein du système productif, et les intérêts des entreprises à soutenir une reconnaissance individuelle basée essentiellement sur les fonctions occupées par le salarié, est présentée comme irréductible et explicatif du système lui-même.

La désaffection observée dans l'enquête pour le recours à ces sociétés témoigne d'une inadéquation entre les postes concernés et les procédures utilisées. Le coût d'un conseil est tel qu'il représente, pour l'employeur, un investissement à la mesure du candidat qu'il recherche. Celui-ci est alors le plus souvent un cadre, proche de la direction. A ce niveau, petites et grandes entreprises réagissent de façon relativement proches sur le fond. Les PME ne retrouvent pas à travers les critères utilisés par les conseils en recrutement, les motivations qui guident leur choix, et les grandes entreprises préfèrent sélectionner par leur propre encadrement celui qui est le plus apte à s'intégrer dans leur équipe. L'identification par proximité est un frein à l'embauche par des tiers "scientifiques", et ce d'autant plus que la définition que l'entreprise a de ses propres besoins ne peut se transférer sur des grilles théoriques et générales.

Les agences d'intérim deviennent de véritables intermédiaires du recrutement. Par ce biais, la plus grande partie des établissements de plus de 100 salariés ont recours à des agences de travail temporaire pour réaliser leurs embauches de personnel d'exécution, voire de techniciens. Mais cette pratique prend aussi de l'ampleur dans les plus petites structures, car elle semble résoudre la question du risque. Les contrats temporaires sont coûteux et ne permettent pas un recrutement rapide, car ils se basent sur des expériences d'essai au travail répétées qui n'aboutissent pas toujours dès le premier candidat. Si cette pratique peut apparaître économiquement rationnelle dans des grands établissements qui fonctionnent en continu avec un volume de main d'oeuvre temporaire, elle pose question quand le recours à l'intérim devient ponctuel et limité à un projet d'embauche.

Cette pratique est souvent évoquée par les employeurs comme une des réponses à leurs "difficultés de recrutement". En fait, le recours à la main d'oeuvre intérimaire dans le cadre d'une pré-embauche présente l'intérêt de désengager l'employeur au moment de la procédure de sélection, et est souvent associé au "risque de se tromper" que représente la décision de recruter. L'agence d'intérim, société commerciale, entretient un rapport avec l'entreprise qui n'est pas celui du service public. Elle travaille avec sa clientèle, et prend en charge ce qui est le plus lourd dans le recrutement, à savoir l'engagement de l'employeur vis-à-vis du candidat potentiel. La contractualisation de l'embauche est déviée, et c'est quand le lien est créé qu'il est contractualisé, alors que dans l'embauche directe, le contrat constitue la base même du lien entre employeur et salarié.

Rares sont les entreprises qui considèrent que le coût de l'intérim dans le cadre d'une embauche est excessif, alors qu'il s'agit d'un reproche souvent formulé à l'égard des cabinets de recrutements. Car en l'occurrence, l'employeur ne paye pas pour le candidat qu'il recrute, mais pour lui. Il paye pour ne pas avoir à supporter le coût - psychologique, collectif autant que financier - de l'échec. Cette dépense-là n'est pas calculée en terme de "coût de l'embauche d'un ouvrier", même si dans les faits, cela représente des sommes qui peuvent être importantes, mais en terme "d'économie pour le recruteur", économie d'investissement "immatériel" dans la procédure de l'embauche.

Enfin, l'État se présente comme un véritable intermédiaire de l'emploi, que ce soit à travers les structures qu'il gère (l'ANPE) ou les dispositifs qu'il met à la disposition de l'employeur.

A travers les questionnaires et les entretiens, les attitudes des employeurs face à l'organisme public de placement se sont révélées très sévères. Les principales critiques formulées à son égard portent d'une part sur l'inadéquation entre les profils recherchés et les candidats proposés, et d'autre part sur les délais, trop longs dans le cadre d'une embauche bien souvent décidée dans l'urgence. Mais c'est dans le rapport à certains modes de recrutement que l'ANPE paraît être la plus étrangère. Ce choix n'est pas seulement un choix de confiance - vis-à-vis de l'Agence et de la qualité de ses services en particulier - il est le résultat d'une stratégie globale. Par exemple, un recrutement qui se base sur l'expérience et la stabilité professionnelle est incompatible avec les représentations du chômeur stagnant dans les

fichiers des agents de l'ANPE. L'Agence pour l'Emploi est avant tout une institution destinée à gérer le chômage, mais n'est pas considérée comme pourvoyeuse de main d'oeuvre, les représentations qui s'y attachent sont celles du non-emploi, ce qui contredit l'attente du recruteur. Le candidat adressé par l'agence est souvent dévalorisé par l'association entre non-travail, assistanat et dépendance du service public. Quelque soit la motivation réelle du candidat, sa démarche, dès qu'elle est médiatisée par l'ANPE, est perçue comme une démarche passive, et diminue ses chances d'embauche auprès de l'employeur.

Le recours aux dispositifs d'aide à l'embauche suit le même type de processus. En ayant recours à ces aides, les employeurs dévalorisent leur recrutement, et la plupart d'entre eux déclarent ne pas modifier sensiblement leurs critères de sélection au gré des conditions d'attribution des exonérations de toutes sortes. Ils préfèrent reconnaître qu'ils en bénéficient si, après la décision, le candidat ouvre de tels droits, mais leur volonté n'est pas "d'embaucher une aide fiscale". L'attitude des employeurs face aux aides publiques à l'embauche est ambiguë car celles-ci répondent à leurs revendications tout en plaçant la procédure du recrutement sur une échelle de valeurs dont ils n'ont plus la totale maîtrise. Loin de diminuer leurs "difficultés de recrutement", cela semble les compliquer car ils se trouvent dans un système complexe où se contredisent des intérêts économiques et des pratiques usuelles dans l'entreprise.

Les récits d'embauches difficiles font apparaître presque toujours une ambiguïté sur la décision du recrutement. Celle-ci peut se manifester à travers un conflit interne à l'entreprise, une nécessité de réorganisation mal définie, ou du remplacement d'un salarié dont les fonctions sont remises en question. Dans ces cadres complexes, les dispositifs d'aide à l'embauche deviennent des aides à la décision peu satisfaisants, car dépendants de critères qui ne proviennent ni du collectif employeur, ni des candidats potentiels. Ils peuvent alors jouer comme un frein à l'embauche : certains postes décrits montrent précisément que c'est la volonté d'allier un besoin précis de l'entreprise avec un dispositif existant qui a rendu l'embauche impossible à réaliser.

Pour séparer l'offre de la demande

Le recours aux intermédiaires du recrutement, sous leurs différentes formes instituées, constitue une porte privilégiée d'approche des mécanismes du recrutement, et des conditions d'expression de ce qui se dit "difficile". La procédure d'embauche ne peut se comprendre à travers un rapport clos entre une offre et une demande, sur un marché exclusivement économique. Elle se situe au contraire à la croisée de multiples champs de la vie sociale, à la fois collectifs et institutionnels, mais aussi familiaux, culturels, locaux, etc. La notion de "difficulté de recrutement", par définition subjective, doit donc ramener au sujet la nature des obstacles qu'il rencontre. L'objet de ce texte est de fournir des pistes explicatives de ces phénomènes, en déconstruisant l'approche strictement adéquationniste de l'offre et de la demande d'emploi.

On ne peut parler de "dysfonctionnement" que si l'on pose l'hypothèse qu'offre d'emploi et demande d'emploi sont comparables. Cela implique de postuler l'existence d'une communauté de représentations, de situations et d'intérêts de la part des employeurs et des candidats à l'embauche. Or les uns et les autres occupent des positions stratégiques nettement différenciées. La rencontre entre une offre et une demande d'emploi n'est pas une rencontre "naturelle", elle est "fonctionnelle" et obéit à des justifications distinctes de part et d'autre.

A l'issue de l'enquête réalisée sur la commune de Carquefou, il est apparu qu'un des points de convergence les plus forts autour des "difficultés de recrutement" se trouvait dans l'incapacité des offreurs et des demandeurs à anticiper la réalité de l'autre. Le décalage entre les moyens par lesquels les recruteurs décrivent "leurs besoins" et la réalité de la demande d'emploi locale montre que c'est l'illusion d'une rencontre d'intérêts possible qui rend la

rencontre effective difficile. Il faut donc se méfier de notions aussi porteuses de conséquences que celle de "difficulté de recrutement". Non qu'elle ne corresponde pas à des réalités au niveau de l'entreprise, mais celles-ci ne doivent pas être confondues avec les représentations qu'elles véhiculent. On peut alors se demander quelle est la place que prennent les analyses qui visent à décrire des "inadéquations" entre offre et demande de travail, comme si une adéquation était seulement possible, ou comme si elle avait - autrefois - existé. Si les plaintes des employeurs sur la qualité des candidats ne sont pas nouvelles, elles ne sont pas entendues aujourd'hui avec la même oreille qu'hier. Les chiffres du chômage doivent-ils modifier les interprétations tirées de faits pourtant constants. Dans ce sens, on peut se demander si de tels discours ne risquent pas d'occuper, sur la sphère des auto-évaluations sociales, un statut équivalent à celui de la "baisse du niveau".....

Caractéristiques de l'enquête :

L'enquête résulte d'une rencontre entre le Centre Régional Associé au Céreq de Nantes et la Ville de Carquefou. Supervisée par un groupe de pilotage réunissant des élus, des professionnels, des chefs d'entreprise et des administrations, elle a démarré en novembre 1992 et s'est déroulée sur un an. Elle a permis le recueil d'une vingtaine d'entretiens approfondis auprès de responsables du recrutement, de questionnaires envoyés à la totalité des sociétés de la commune, ainsi que des descriptifs des dernières embauches réalisées.

Malgré les difficultés inhérentes à ce type d'enquête, nous avons obtenu 57,2 % de questionnaires remplis. Ceux-ci sont représentatifs des établissements de la commune en terme de taille et de secteur d'activité.

Les résultats statistiques se présentent sous deux formes :

- les réponses aux questions posées aux responsables du recrutement fournissent des informations sur les pratiques usuelles de l'établissement concernant la gestion du personnel, le recours à la formation et les modalités de recrutement (circuits utilisés, critères de sélection, traitement des candidatures etc.), ainsi que des questions d'opinion concernant les intermédiaires (ANPE, cabinets de recrutement, agences d'intérim etc.), et les difficultés à pourvoir certains postes et à pratiquer leur sélection.

- un deuxième fichier représente le descriptif détaillé de plus de 700 embauches sous CDI réalisées par les entreprises, celles-ci étant réparties sur plusieurs années en fonction du rythme de recrutement propre à chaque établissement. Le terrain d'enquête ne représentant pas un bassin d'emploi significatif localement, l'analyse de ces données permet essentiellement une analyse qualitative et comparative des pratiques réellement en oeuvre dans les entreprises enquêtées.

BIBLIOGRAPHIE

P. BOURDIEU et L. BOLTANSKI *"Le titre et le poste : rapports entre système de production et système de reproduction"* Actes de la recherche en sciences sociales - n°2- Mars 1975.

C. BAUDELLOT et R. ESTABLET *"le niveau monte"*- Paris-Le Seuil - 1989.

V. MERLE, B. HENRY, N. WEIL *"Difficultés de recrutement des entreprises et gestion locale de l'emploi"* Étude pour le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle - Bernard Brunhes Consultants - Septembre 1990.

B. HENRY, V. MERLE, N. WEIL *"Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi"*, Travail et emploi 3/91 n°49.

F. KRAMARZ et S. LOLLIVIER *"Les difficultés de recrutement s'accroissent à la fin de 1989"* Économie et Statistique - Juillet-Août 1990- n°234 - *"Les difficultés de recrutement dans les PMI sous-traitantes"* document CEE-Céreq - mai 1990.

A. TOMASI *"Problèmes d'emploi dans le bâtiment, en pays Aixois"* Étude pour le compte de la DDTE - LEST - décembre 1991.

A.C. DUBERNET *"Du recrutement et de ses difficultés "* Étude réalisée avec la collaboration de la ville de Carquefou- CRA-Céreq Nantes - octobre 1993.

TRAVAIL FRONTALIER ET PENURIE DE MAIN-D'OEUVRE DANS LES ENTREPRISES

F. STOEFFLER-KERN
(BETA, Strasbourg)

CERTAINES entreprises des régions frontalières françaises ont souffert - souffrent-elles encore ? - de pénurie de main-d'œuvre.

Quelle est la nature et l'ampleur de cette pénurie de main-d'œuvre et, est-elle uniquement due au travail frontalier ?

Cette fuite de compétences vers les pays voisins engendre-t-elle des déséquilibres, et de quelle sorte, dans les entreprises françaises ?

Quels sont les remèdes et ajustements apportés par ces entreprises face à ces difficultés de recrutement ?

Pour cerner ces problèmes et tenter de répondre à toutes ces questions le Service des Etudes et de la Statistique (SES) du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation a demandé que soient menées des enquêtes dans les quatre régions concernées : la Lorraine, l'Alsace, la Franche-Comté et la région Rhône-Alpes.

MODALITES DE TRAVAIL

Des réunions de travail communes aux régions concernées et sous l'égide du SES ont permis d'établir un questionnaire commun et des critères pour choisir les entreprises à enquêter.

Dans chacune des régions concernées ont été enquêtées une vingtaine d'entreprises choisies en accord avec différentes instances et acteurs qui connaissent bien le terrain : les Directions Régionales et Départementales du Travail et de l'Emploi, l'Inspection du Travail, certaines Chambres Consulaires.

Critères de choix des entreprises

Les entreprises choisies devaient satisfaire les critères suivants :

- une implantation géographique proche des frontières et dans des communes qui sont particulièrement soumises à une migration frontalière importante ;
- des entreprises subissant ou ayant subi des difficultés de recrutement dues au travail frontalier ;
- une représentation fidèle de la structure économique - selon les secteurs d'activité et la répartition de la main-d'œuvre - de la région et plus particulièrement des entreprises touchées par cette pénurie de main-d'œuvre ;

- la taille : seuls les établissements dont les effectifs sont au moins supérieurs à 20 salariés ont été enquêtés.

Le travail d'enquête

Les enquêtes ont été réalisées auprès des chefs d'entreprises des établissements sélectionnés le plus souvent ou, à défaut, auprès des chefs du personnel de ces grandes entreprises.

Les entrepreneurs alsaciens et rhônalpins, apparemment plus sensibilisés, ont eu des réactions plus marquées : les uns craignant une nouvelle période de pénurie de main-d'œuvre se sont déclarés ravis de l'initiative du Ministère et ont très facilement collaborés, les autres ont regretté que ces enquêtes viennent un peu tard à un moment où ces problèmes se posent avec moins d'acuité.

Ces réactions plus sensibles s'expliquent par le fait que, dans ces 2 régions, les problèmes de "fuite de compétences" dues au travail frontalier ont été très médiatisés : ils ont été l'objet de nombreux articles de presse, d'études et d'enquêtes ou de prises de position des chambres consulaires et des métiers concernés.

DE 4 RAPPORTS REGIONAUX A UNE SYNTHESE.....

Chaque étude menée dans chacune des 4 régions a tenté de cerner les difficultés posées par la pénurie de main-d'œuvre en enquêtant auprès d'entreprises représentatives des principaux secteurs d'activité de leurs régions.

Ces réponses variaient en fonction, bien sûr, de l'importance du problème dans chaque région mais aussi en fonction des secteurs d'activité choisis.

Difficile de refléter une telle variété pour en résumer les principaux tenants et aboutissants tout en respectant les caractères distinctifs de chaque région....

Nous aurions souhaité, pour remédier à ces difficultés, pouvoir prendre le parti d'établir cette synthèse selon les secteurs d'activité des entreprises, quelle que soit la région à laquelle elles appartenaient.

En effet, la lecture des 4 rapports d'enquête nous a montré que les principaux facteurs constitutifs des pénuries de main-d'œuvre et des réponses apportées par les entreprises, communes à ces 4 régions frontalières, sont : les secteurs d'activité, la qualification de la main-d'œuvre, la formation et les conditions de travail.

Mais malheureusement les informations recueillies et leur analyse varient considérablement selon les études régionales : telle étude a plutôt mis l'accent sur telle cause ou effet toutes entreprises confondues, telle autre a privilégié l'analyse par secteur de production ou tout simplement certaines ont omis des informations indispensables à une bonne compréhension des problèmes.

A défaut, nous suivrons la procédure suivante : sommer les caractéristiques régionales et tenter d'en constituer une synthèse avec les informations dont nous disposons tout en spécifiant, autant que possible, les caractéristiques par secteur d'activité ou par région.

En effet, dans certains cas, les réactions des entreprises et les remèdes apportés sont différents selon les secteurs d'activité et/ou traduisent une appartenance régionale particulière que nous ne manquerons pas de souligner.

LES ENTREPRISES ENQUETÉES

Répartition par secteur selon les régions

Dans un premier temps nous recenserons toutes les entreprises enquêtées par région et selon les secteurs d'activité classés d'après leurs auteurs.

Les choix de répartition et le poids de ces entreprises reflètent bien, comme nous l'avons vu précédemment, les structures économiques spécifiques aux 4 régions.

répartition par secteur	Lorraine	Alsace	Franche-Comté	Rhône-Alpes
industrie du verre	1			
fonderie, travaux des métaux	2	2		1
construction mécanique	3	5	9	4
construction électrique et électronique	4	1		2
construction automobile	4			
industrie du caoutchouc et des matières plastiques	1	1	1	
céramique		2		
chimie		2		
horlogerie			3	
lunetterie			3	
bois			1	
confection		1		1
BTP	1	3		3
commerce	1	1	2	3
services	1	2	1	3
santé		1		2
Total	18	21	20	19

Comme cette répartition est très dispersée, nous choisirons le PGCD aux 4 études, à savoir celui utilisé par l'étude de Rhône-Alpes : un classement en 5 grands secteurs (industrie, BTP, commerce, services et santé).

SECTEURS	Lorraine	Alsace	Franche-Comté	Rhône-Alpes
industrie	15	14	17	8
BTP	1	3	0	3
commerce	1	1	2	3
services	0	2	1	3
santé	1	1	0	2
total	18	21	20	19

Répartition par taille et ancienneté des entreprises

Toutes les études n'ont malheureusement pas fait de corrélation entre les effectifs, le secteur d'activité et l'ancienneté des entreprises. Mais rappelons qu'au départ le choix a été pris de n'enquêter aucune entreprise de moins de 20 salariés et de respecter la répartition par taille des entreprises dans les régions.

Nous avons cependant deux exceptions : en Alsace (un hôtel-restaurant) et en Franche-Comté (2 entreprises de mécanique), deux régions où les petites structures sont importantes.

taille des établissements	Lorraine	Alsace	Franche-Comté	Rhône-Alpes
moins de 49 salariés	0	3	6	4
de 50 à 99 salariés	8	3	5	6
de 100 à 199 salariés	2	9	8	5
de 200 à 499 salariés	5	3	1	4
plus de 500 salariés	3	3	0	0
total	18	21	20	19

Quant à l'âge des entreprises, lorsque l'on prend en compte la date de leur création, nous constatons que la Lorraine, région de vieille tradition industrielle a les entreprises les plus âgées alors que l'Alsace et Rhône-Alpes ont des entreprises de création plus récente (nous ne possédons pas les informations pour la Franche-Comté).

date de création	Lorraine	Alsace	Franche-Comté	Rhône-Alpes
avant 1914	3	0	-	
entre 1914 et 1945	1	2	-	2
entre 1946 et 1972	8	4	-	6
entre 1973 et 1992	6	15	-	11
total	18	21	-	19

Chiffre d'affaires et investissement

Ces entreprises, sélectionnées pour avoir souffert de pénurie de main-d'œuvre, sont-elles en bonne santé ?

Quelle a été l'évolution de leur chiffre d'affaires (CA) de 1989 à 1991 et quelle a été leur politique d'investissement durant ces mêmes années ?

Lorraine :

(seules 8 entreprises sur 21 ont communiqué leur CA)

Toutes affichent une hausse du CA, parfois très importante qui s'appuie beaucoup sur les marchés à l'exportation. Mais seules 3 l'ont répercuté en augmentant leurs effectifs.

Elles prévoient toute une augmentation de leur CA pour 92 mais croient plus à un accroissement de la productivité qu'à une reprise de l'embauche (une seule entreprise l'envisage).

15 entreprises sur 18 ont investi pour des besoins nouveaux, ce qui atteste de leur vitalité.

Alsace :

Près de la moitié des entreprises ont augmenté leur CA durant cette période et stabilisation du CA pour les autres.

Peu de gros investissements et aucune répercussion sur le volume du personnel. Certaines freinent les investissements visant à développer une plus grande automatisation de peur de ne pas pouvoir former ou trouver un personnel suffisamment qualifié.

Franche-Comté :

7 entreprises ont eu durant cette période un CA en hausse, 7 en stabilité et 6 ont vu leur CA diminuer.

Mais toutes ont réalisé de gros investissements dont les programmes se poursuivront en 92, mais ces investissements n'ont eu aucune incidence sur les effectifs.

Pour celles qui sont le plus loin des frontières, les prévisions sont plutôt pessimistes, par contre celles plus frontalières s'attendent à une hausse sensible de leur CA.

Cette différence de prévision est-elle dûe à une localisation géographique ou bien est-elle particulière à certains secteurs d'activité ?

Rhône-Alpes

Plus de la moitié des entreprises enquêtées (11) ont eu un CA en hausse entre 89 et 91, 2 seulement (commerce et service) ont vu leur CA baisser, les autres eu ont un CA stable.

11 entreprises sur 19 prévoient une hausse de leur CA pour 91/92 mais elles sont 5 à envisager une baisse pour la même période.

Quasiment toutes les entreprises enquêtées, quelle que soit leur région, ont affiché entre 89 et 91 une bonne santé économique avec des CA en hausse, sinon stables.

La plupart d'entre elles ont effectué des investissements destinés à moderniser leurs outils de production ou à répondre à des besoins nouveaux (investissements de productivité).

Il n'en reste pas moins que ce n'est qu'exceptionnellement que ces investissements se sont traduits par une augmentation de leurs effectifs (investissements de capacité).

Les entrepreneurs ont-ils délibérément choisi de favoriser des investissements plus productifs mais non créateurs d'emploi ?

Et dans ce cas est-ce par crainte de ne pas pouvoir trouver du personnel (qualifié ou non) ?

Ou bien cette attitude n'est-elle que le reflet de l'actuelle tendance des entreprises françaises qui est de privilégier des investissements en biens d'équipement matériels plutôt que de s'appuyer sur un personnel qualifié et d'y consacrer les moyens nécessaires ?

LA MOBILITE DANS LES ENTREPRISES

Les indicateurs les plus significatifs quant à la mobilité des effectifs sont : leur évolution, le type de contrat de travail, le recours au travail intérimaire...

Lorraine

5 entreprises ont diminué leurs effectifs entre 89 et 90 dont une a connu une perte importante (-428 emplois).

Les augmentations de personnel dans 2 autres entreprises ont été dûes pour l'une à un développement de ses activités et pour l'autre à une augmentation du travail partiel.

Dans toutes les entreprises l'embauche du personnel féminin a été inférieur à celui des hommes.

La part des démissions a été supérieure à celle des fins de contrat dans 5 entreprises.

Les sorties - par rapport aux entrées - sont plus nombreuses parmi les 25 à 35 ans que parmi les moins de 25 ans.

Rares sont les entreprises qui ont eu recours au travail intérimaire hormis une entreprise de BTP.

La structure par âge est relativement élevée : 5 entreprises ont plus de la moitié de leur personnel qui totalise une ancienneté de plus de 15 ans. Certaines d'entre elles s'inquiètent du vieillissement de leur pyramide des âges et ont des difficultés à recruter un personnel plus jeune en remplacement des départs à la retraite.

Alsace

Si 8 entreprises ont depuis 3 ans (1988-91) des effectifs stables, 9 ont augmenté le nombre de leurs salariés de 20 à 50% : elles ont essentiellement recruté des OQ, techniciens et agents de maîtrise.

Les 4 entreprises qui ont réduit leur personnel l'ont fait suite à une réorganisation de leur travail et, pour certaines, faute de trouver du personnel qualifié. Elles ont ainsi modernisé et automatisé leur production ou ont fait appel à la sous-traitance.

Ces diminutions se sont faites sans licenciement, par non renouvellement de contrat à durée déterminée.

Les taux de rotation de personnel les plus élevés se trouvent dans la distribution (8,8%) et dans la santé (6,3%).

C'est aussi dans ces 2 secteurs que les jeunes non qualifiés et les apprentis sont les plus nombreux et que la moyenne d'âge est la moins élevée.

Peu de contrats intérimaires si ce n'est dans les secteurs de la santé et du bâtiment où bien souvent ils alimentent de façon permanente les postes de travail.

Franche-Comté

Durant les années 1989/90, les entreprises ont eu beaucoup recours aux contrats à durée déterminée ou à du personnel intérimaire car le nombre de départs volontaires de jeunes qualifiés étaient nombreux, majoritairement vers la Suisse mais aussi vers d'autres entreprises françaises. En effet, il a pu être constaté que les entreprises ayant le plus de départs vers la Suisse sont aussi celles qui connaissent les départs les plus nombreux vers leurs concurrents français.

Mais dès 1991, avec le ralentissement de l'activité économique, certains contrats n'ont plus été renouvelés et certaines entreprises ont même procédé à des licenciements.

Le taux de turn-over pour la zone frontalière est très élevé : 33% en 1990 et 27% en 91 contre une moyenne régionale de 20% et nationale de 27% (source DMMO, DRTE 91).

En zone frontalière, les femmes sont majoritairement employées sur des postes non qualifiés dans des secteurs qui ne requièrent que très peu de qualification (lunetterie, horlogerie). C'est aussi dans ces secteurs que le nombre de départs volontaires est le plus élevé, non des départs vers l'étranger mais vers d'autres entreprises françaises.

Rhône-Alpes

Le personnel des entreprises frontalières enquêtées est apparemment plus stable que la moyenne régionale : taux de sortie sur un an 21% contre une moyenne régionale de 27%.

Mais ce sont surtout les taux de fin de contrat qui sont les plus faibles : 6,8% contre une moyenne régionale de 13,5% et, par contre, les taux de démission sont élevés : 9,9% contre une moyenne de 6,9%.

Ce sont les secteurs de la santé (13,6%) et surtout du bâtiment (33%) qui enregistrent les plus forts taux de sortie.

79% des départs sont des départs volontaires pour les techniciens, cette proportion tombe à 63% pour les OQ, à 52% pour les agents de maîtrise et à 41% pour les cadres. Les entreprises n'ont pas la maîtrise des flux de sortie de leur personnel.

Ainsi, elles ont peu recours aux contrats à durée déterminée, ponctuellement au travail intérimaire, mais le plus souvent, elles tentent de fidéliser leur personnel en leur offrant des contrats à durée indéterminée.

C'est en Franche-Comté que le taux de rotation est le plus élevé mais ces départs ne se font pas nécessairement vers l'étranger. Ailleurs ce taux est relativement faible, voire inférieur à la moyenne régionale sauf dans certains secteurs soumis traditionnellement à une grande mobilité : bâtiment, commerce et hôtellerie-restauration.

Souvent, et surtout en Rhône-Alpes, la part des démissions est supérieure à celle des fins de contrat : ce qui laisse aux entreprises peu de maîtrise des flux de sortie de leur personnel et ce qui confirmerait la forte attraction du travail frontalier.

Hormis en Franche-Comté, les entreprises des autres régions font rarement appel au travail intérimaire si ce n'est dans le BTP.

PROFILS DES TRAVAILLEURS FRONTALIERS ET MOTIVATIONS DES DEPARTS**Lorraine**

D'après les entreprises lorraines enquêtées, le travailleur frontalier a moins de 30 ans, est un ouvrier qualifié souvent formé dans les entreprises par apprentissage. La principale motivation des frontaliers est le fort niveau de rémunération auxquels s'ajoutent des avantages fiscaux tels de faibles charges salariales et un régime d'imposition directe français plus favorable que celui des pays étrangers.

Alsace

La moitié des travailleurs frontaliers alsaciens a entre 30 et 44 ans, ce sont des hommes pour les 2/3 d'entre eux, avec un niveau de qualification qui se situe autour du CAP. Ils sont surtout employés soit comme OS (30% d'entre eux) soit comme ouvriers qualifiés (29%) dans les secteurs de la mécanique, de la peinture ou de la restauration.

Ils sont reconnus "bons ouvriers" par leurs employeurs allemands ou suisses et, même si leurs qualifications et diplômes ne sont pas toujours reconnus par leurs employeurs étrangers, leurs compétences sont au contraire très valorisées à travers leurs responsabilités, l'appréciation et la reconnaissance de leur travail.

Franche-Comté

Les ouvriers non qualifiés intéressent peu les établissements suisses, ils recherchent plutôt des ouvriers hautement qualifiés dans les mêmes secteurs industriels que ceux qui ont fait la réputation de la Franche-Comté : horlogerie, lunetterie et mécanique.

La première des motivations est pécuniaire : les salaires sont de 30 à 100% plus élevé en Suisse, mais à cela s'ajoutent : une plus grande considération pour le travail manuel, de meilleures conditions et relations de travail et de réelles possibilités de promotion.

Rhône-Alpes

Les personnes les plus recherchées par les entreprises suisses sont dans l'industrie les ouvriers hautement qualifiés, les techniciens et les maçons qualifiés dans le bâtiment et, dans le secteur du commerce, les vendeurs.

Quant au secteur de la santé, beaucoup d'infirmières préfèrent travailler en Suisse où des postes nettement mieux rémunérés et de meilleures conditions de travail leur sont offerts.

Les raisons externes sont beaucoup plus nombreuses : une concurrence internationale au niveau des salaires et, pour les salariés des régions frontalières françaises, un coût de la vie élevé, un fort déficit en logement accessible et des conditions de vie peu attrayantes.

Les travailleurs frontaliers sont le plus souvent des hommes jeunes, ouvriers qualifiés en Lorraine et Franche-Comté, mais aussi techniciens et cadres en Rhône-Alpes, l'Alsace se partageant entre les deux.

La première de leurs motivations est le salaire car la différence entre les salaires d'OQ en France et à l'étranger est très importante.

La faible proportion des professions supérieures parmi les travailleurs frontaliers est due à une échelle des salaires moins élevée en Allemagne et en Suisse qu'en France.

La deuxième motivation varie selon les régions :

- la peur du chômage pour celles qui ont affronté la crise et les problèmes de restructuration comme la Lorraine et la Franche-Comté ;
- la stabilité de l'emploi pour les régions qui ont traditionnellement toujours vécu des migrations transfrontalières comme l'Alsace et Rhône-Alpes.

Tous les travailleurs frontaliers associent à l'importance de la rémunération de meilleures conditions de travail qu'en France : plus de responsabilités, appréciation et reconnaissance du travail, même manuel, bonne ambiance dans l'entreprise.

ÉVALUATION PAR LES ENTREPRISES DE LEURS DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Raisons internes

Les entreprises interrogées dans les 4 régions frontalières concernées ont peu tendance à se remettre en cause et à reconnaître des raisons "internes" à leurs difficultés de recrutement, même si quelques unes avouent (Alsace, Rhône-Alpes, Franche-Comté) offrir des possibilités d'évolution de carrière trop limitées et des conditions de travail peu satisfaisantes (dans les secteurs de la métallurgie, de la santé et de l'hôtellerie-tourisme en particulier).

Raisons externes

Elles sont par contre beaucoup plus prolixes pour dénoncer les raisons externes à leurs difficultés :

- au premier rang de ces raisons externes, et de façon unanime, viennent les salaires pratiqués dans les pays voisins. Salaires particulièrement attractifs pour des populations jeunes, le plus souvent qualifiées mais qui n'intègrent pas dans le calcul de leurs ressources les avantages sociaux car ils recherchent des gains financiers immédiats.

- la conséquence directe est la fuite de la main-d'œuvre qualifiée et motivée vers l'étranger, ne laissant dans les bassins d'emploi comme main-d'œuvre disponible que des personnes peu ou pas qualifiées. Ceci est d'autant plus vrai en Franche-Comté où les secteurs industriels suisses utilisent les mêmes compétences.

Ainsi les entreprises se plaignent amèrement de leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée (notamment des décolleteurs, outilleurs, horlogers en Franche-Comté, des tourneurs, bobineurs en Lorraine, les métiers de l'agroalimentaire et de la santé en Alsace et en Rhône-Alpes) et à embaucher durablement des cadres et agents de maîtrise de haut niveau (Franche-Comté).

- le phénomène de pénurie est accentué par les lacunes du système éducatif dans les différents bassins d'emplois frontaliers : manque d'apprentis, inexistance ou suppression de certaines sections de CAP (Lorraine), image négative des métiers industriels responsable, notamment, de la désaffection des femmes.

- parmi les autres raisons externes évoquées se trouvent aussi le coût élevé de la vie : peu de logements disponibles et à des coûts trop élevés pour des salaires français (Alsace, Rhône-Alpes) qui ne peuvent attirer qu'une main-d'œuvre de remplacement, des conditions de vie peu attrayantes et une mauvaise image de la région (Lorraine, Franche-Comté).

Fuite des compétences ou pénurie de main-d'œuvre ?

Le nombre des départs volontaires vers l'étranger est souvent difficilement mesurable et parfois reste un phénomène marginal. Le phénomène frontalier pèse davantage sur le recrutement du personnel qualifié que sur la fuite des compétences.

Certaines entreprises affirment être stimulées par cette appartenance à un bassin d'emploi transfrontalier, elles sont forcées d'améliorer l'attrait de leur entreprise et de créer des conditions favorables pour pouvoir y maintenir leur personnel.

Si en général on assiste à un accroissement général des qualifications (BEP-BT) parmi les effectifs scolaires, il a été en effet constaté, notamment en Lorraine et en Alsace, une

diminution des effectifs scolarisés sortants au niveau V donc un déficit en qualifications professionnelles de ce niveau.

Ainsi les flux de sortie de l'appareil de formation initiale et des centres d'apprentissage sont insuffisants pour le renouvellement de la main-d'œuvre professionnelle et essentiellement en ce qui concerne les métiers traditionnels.

Si certaines entreprises reconnaissent offrir des conditions de travail souvent difficiles et des possibilités de carrière limitées, elles attribuent la principale raison de leurs difficultés de recrutement à la concurrence des salaires offerts par les entreprises étrangères.

Ces difficultés sont augmentées, en Alsace et en Rhône-Alpes, par une pénurie de logement et un coût de la vie élevé caractéristiques des zones frontalières.

Le système de formation professionnelle ne répond pas aux besoins en personnel qualifié des entreprises : les formations ne sont plus adaptées (métiers traditionnels) ou inexistantes et les flux de sortie ne permettent même plus le renouvellement de la main-d'œuvre car le nombre de sortants de niveau V diminue constamment.

Où on parle plus souvent de pénurie que de fuite de main-d'œuvre.

Les 4 régions frontalières appartiennent à des bassins transfrontaliers qui exercent le plus souvent les mêmes activités économiques. Les entreprises étrangères emploient ainsi une main-d'œuvre ayant les mêmes compétences que celles recherchées par les entreprises frontalières françaises.

Mais aujourd'hui, du fait du ralentissement de l'activité économique internationale, les entreprises n'ont quasiment plus de besoins nouveaux en personnel et ne cherchent qu'à renouveler leur personnel.

LA POLITIQUE SOCIALE DES ENTREPRISES

Quelles sont les politiques sociales des entreprises ?
Comment tentent-elles de répondre à leurs besoins pour former et fidéliser leur personnel ?

Lorraine

8 entreprises sur 13 ont déclaré pratiquer des salaires supérieurs à la moyenne de la profession, 14 sur 16 accordent des primes et seulement un quart accordent des primes d'intéressement ou ont des accords de participation.

Elles consacrent généralement plus d'argent à la formation que la moyenne lorraine pour leur secteur d'activité.

4 d'entre elles ont un maître-formateur pour assurer la formation interne de leur personnel. Ce sont les entreprises entre 50 et 100 salariés qui sont les plus enclines à former des apprentis mais d'autres, plus importantes, envisagent aussi d'y avoir recours.

Si le recours aux contrats d'aide à l'emploi est peu usité, les contrats de qualification sont plus appréciés que les contrats d'adaptation.

Rares sont les entreprises qui embauchent des contrats de retour à l'emploi alors qu'elles sont favorablement surprises des résultats. Notons aussi que l'hôpital enquêté avait engagé 70 contrats d'emploi-solidarité.

La moitié des entreprises acceptent des stagiaires (BTS, écoles d'ingénieurs) afin de repérer et de former de futures recrues.

Beaucoup de moyens sont mis en œuvre pour gérer les carrières et promouvoir une mobilité interne à travers la formation, la réorganisation des postes de travail et du travail en équipe, et ceci grâce à une grille des qualifications plus étendue.

Alsace

Pour lutter contre la concurrence des salaires étrangers, les entreprises de plus de 100 salariés versent des salaires 10 à 30% plus élevés que la moyenne professionnelle. Par contre les entreprises des secteurs d'activité réputés peu rémunérateurs (personnel de service dans l'hôtellerie, infirmières, BTP) disent ne pas pouvoir rivaliser avec les salaires étrangers.

19 entreprises sur 21 versent un 13^{ème} mois et certaines des primes de fins d'année. L'intéressement n'est pas une formule très développée par le patronat alsacien mais lorsqu'elle est mise en place (rarement) elle obtient toutes les faveurs des salariés.

Du fait de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises embauchent des personnes qu'elles forment elles-même car elles ont constatées que ce sont les personnes diplômées qui sont le plus prisées par leurs concurrents étrangers. Cette formation interne, essentiellement qualifiante et non diplômante, est plus appréciée par les employeurs car plus adaptée aux besoins de l'entreprise. Certains envisagent à très court terme de créer des centres de formation interne et d'apprentissage.

Le personnel embauché étant souvent de bas niveau scolaire, les entrepreneurs se heurtent à un manque de motivation et de capacité de leur part face à la formation interne proposée.

Les petites entreprises, particulièrement celles de moins de 50 salariés, ne disposent pas d'un effectif suffisant pour pouvoir consacrer du temps à la formation.

Les mesures d'aide à l'emploi sont peu pratiquées car souvent mal connues des employeurs et réputées difficiles dans leur application. Cependant, les contrats d'adaptation sont préférés (jusqu'à 50 contrats dans une entreprise de 400 salariés) aux contrats de qualification car ils sont moins contraignants en formation et concernent un public plus directement "profitable" à l'entreprise.

Les contrats d'apprentissage sont peu utilisés, faute de candidats (hôtellerie-restauration), faute de maître d'apprentissage (dans les grandes surfaces de commerce et distribution) ou encore, faute de centres de formation adaptés dans certains secteurs (chimie, plasturgie).

Franche-Comté

La formation n'est pas du tout, pour les entreprises francomtoises, un moyen de qualifier et de fidéliser leur personnel.

En effet, le taux moyen de participation à la formation professionnelle pour les entreprises de plus de 100 salariés, même s'il est supérieur à celui des moins de 100 salariés, reste très inférieur au taux régional. Or, celui-ci est déjà nettement en dessous du taux national.

Par contre l'intéressement et la participation sont un peu plus souvent pratiqués :

- 10% des entreprises ont adopté la participation par choix délibéré (ce sont celles de moins de 50 salariés pour lesquelles la participation n'est pas obligatoire) ;
- 68,5% des entreprises pratiquant l'intéressement ont moins de 50 salariés, elles tentent ainsi d'associer leurs salariés aux résultats en améliorant leurs rémunérations sans pour autant alourdir la masse salariale.

Certaines entreprises employant une main-d'œuvre féminine et/ou faiblement qualifiée ont peu, voire pas du tout, mené une politique sociale permettant de conserver leur personnel : ce sont celles qui constatent des départs volontaires vers la Suisse mais aussi vers d'autres entreprises françaises.

Rhône-Alpes

Si les entreprises disent avoir consenti un réel effort en matière de salaire, elles ne peuvent concurrencer les salaires suisses.

Par contre, elles ont souvent développé les avantages sociaux : 12 entreprises sur 19 ont instauré un système de prime, de participation et/ou de 13ème mois. Les mêmes favorisent la mobilité interne mais elles n'ont pas toujours une taille suffisante pour permettre une réelle évolution interne.

Quant à la formation, si elle est considérée comme indispensable, les petites structures refusent de former un personnel qui ira s'embaucher à l'étranger et elles se contentent d'acquitter leurs cotisations de formation (surtout le BTP). Les autres entreprises (santé, services et grosses structures industrielles) considèrent la formation comme un atout pour fidéliser leur personnel et comme faisant partie intégrante de leur politique de développement. Mais ces formations sont toujours plus qualifiantes que diplômantes et sont plutôt réalisées en interne qu'en externe.

Les contrats en alternance, surtout de qualification et d'adaptation, sont assez prisés mais rares sont les contrats d'apprentissage (4 pour l'ensemble). Ces mesures d'aide à l'emploi

sont réellement utilisées comme des outils de gestion prévisionnelle de l'emploi sauf dans le secteur du BTP.

Les avantages sociaux mis en œuvre par les entreprises sont de plusieurs ordres :

- les salaires sont généralement supérieurs à ceux pratiqués dans la profession sauf dans les secteurs du BTP, des services et de la restauration.
- l'intéressement est rarement développé sauf en Franche-Comté et peu d'entreprises de moins de 50 salariés pratiquent la participation ;
- le recours à des primes et souvent à un 13ème mois est fréquent dans les 4 régions.

La formation est considérée par les employeurs comme indispensable à leur politique de développement, sauf en Franche-Comté.

Mais cette formation reste essentiellement interne, qualifiante mais non diplômante.

Les petites structures refusent de se lancer dans des actions de formation car elles ne disposent pas du personnel nécessaire et craignent de voir partir leurs "formés" à l'étranger (BTP, mécanique très spécialisée).

Le recours aux mesures jeunes et à celles d'aide à l'emploi n'est guère prisé, si ce n'est par quelques grosses structures (commerce, santé). Ces mesures sont souvent méconnues et leur application réputée compliquée.

REPONSES MISES EN ŒUVRE

Quelles sont les stratégies mises en œuvre par les entreprises pour attirer le personnel dont elles ont besoin et pour le fidéliser ?

UNE SITUATION FRONTALIERE AVEC LAQUELLE IL FAUT COMPOSER

Rares sont les entreprises qui déclarent avoir mis en œuvre des stratégies spécifiques pour faire face au phénomène frontalier, ces stratégies participent d'une politique globale des entreprises qui ne peut que faiblement intervenir sur le phénomène frontalier.

La Lorraine et l'Alsace qui vivent ce phénomène depuis plusieurs décennies et qui ont appris à en tenir compte, considèrent cette situation comme inhérente à un bassin d'emploi transfrontalier auquel elles appartiennent.

Et ceci d'autant plus que les difficultés de recrutement tendent à diminuer depuis la baisse de la conjoncture en 92 et depuis les difficultés économiques subies par les pays voisins.

Certains chefs d'entreprises affirment aussi qu'ils se sentent stimulés par leur situation frontalière qui les force à améliorer l'attrait de leur entreprise en créant des conditions favorables de travail.

D'autres encore baissent les bras et, attentistes, considèrent ne pouvoir que subir ces départs vers l'étranger, ils gèrent à court terme en espérant un retour de situation qui se profile dès 92. Et ceci d'autant plus que certains employeurs, découragés, ont le sentiment de n'avoir pas obtenu les résultats escomptés des politiques de salaires et d'avantages sociaux qu'ils ont mis en place.

POLITIQUE SOCIALE ET RECRUTEMENT

Si certaines entreprises ont consenti des efforts sur les rémunérations, elles se disent toutes dans l'impossibilité de faire mieux et de concurrencer les salaires offerts à l'étranger. Elles préfèrent attirer et conserver leur personnel en développant des mesures sociales.

A défaut de pouvoir trouver un personnel qualifié "sur mesure", certaines entreprises cherchent à mettre en place différentes politiques de recrutement :

- embaucher un personnel moins qualifié qu'elles formeront elles-mêmes (mais souvent d'un niveau tellement inférieur qu'il est assez difficile à former) ;
- recruter plus d'étrangers (pays de l'Est, Italiens, Portugais, Maghrebins, Turcs...) mais leur part doit être limitée dans l'effectif total ;
- engager des femmes pour des métiers traditionnellement masculins (rares sont les établissements qui le réalisent : 2 en tout !) ;
- favoriser l'accueil de stagiaires afin de se constituer une réserve de recrutement (plutôt pratiqué par les grandes entreprises).

Des efforts sont aussi faits pour l'accueil des nouvelles recrues grâce à une présentation et visite de l'établissement et à l'attribution d'un tuteur pour chaque nouvel embauché.

Très peu d'entreprises envisagent de contractualiser un plan de carrière à l'embauche avec un schéma d'évolution des rémunérations.

Mobilité interne

Les employeurs se disent tous favorables à la mobilité interne et tentent de favoriser la promotion interne.

En revanche ce scénario ne laisse aux futurs recrutés que l'accès aux postes de bas niveau ce qui n'est pas un atout pour le recrutement.

Mais cette promotion interne n'est pas possible pour les petites entreprises qui ne peuvent offrir que 2 ou 3 niveaux de qualification.

Exceptionnelles sont les entreprises qui disent avoir mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : ce sont les plus grandes structures qui subissent le moins les contre-coups du phénomène frontalier, les autres sont obligées de composer pour ainsi dire "au jour le jour".

Formation

Des actions de repérage et d'évaluation ont été mises en place et des actions de formation ont été engagées en Franche-Comté.

C'est aussi dans cette région et en Alsace qu'une promotion du travail féminin sur des métiers traditionnellement réservés aux hommes a été entreprise.

Mais ces actions de formation se heurtent souvent à l'inadaptation de la main-d'œuvre disponible, souvent en situation d'échec scolaire.

POLITIQUE INDUSTRIELLE

La politique sociale n'est qu'un des éléments de la stratégie des entreprises face à la pénurie de main-d'œuvre.

Sous-traiter

Certaines (Alsace, Rhône-Alpes) modifient leur structure de production en faisant appel à la sous-traitance ou à des aides techniques ponctuelles pour les activités périphériques, ce qui les oblige à se recentrer sur leur métier de base qu'elles maîtrisent mieux.

Cette sous-traitance est déjà pratiquée en Alsace dans la distribution pour répondre à la pénurie de personnel qualifié en boucherie et pâtisserie. Dans ce cas la suppression de ces rayons s'accroît pour recourir à des produits industriels essentiellement fabriqués en Allemagne.

Délocaliser

Une seule entreprise en Rhône-Alpes a envisagé une délocalisation de sa production, 2 en Lorraine, une vers les pays de l'Est, l'autre en Europe du sud, toutes deux des entreprises à faible valeur ajoutée.

En Alsace les 2 entreprises qui envisagent de délocaliser tout ou une partie de leur production, veulent le faire vers d'autres régions françaises riches en main-d'œuvre, loin des régions frontalières.

Investir

Nombreux sont les établissements (Alsace, Rhône-Alpes) qui investissent dans des outils de production nécessitant moins de main-d'œuvre : automatisation des chaînes de production, GPAO...

Mais à contrario, certaines entreprises se disent freinées dans leurs investissements car elles ne disposent pas d'un personnel suffisamment formé, ou suffisamment apte à être formé, pour faire face à ces modernisations.

Organiser le travail

Dans le but d'une meilleure flexibilité des postes de travail et pour former un personnel polyvalent plusieurs entreprises dans toutes les régions ont réorganisé le travail avec une nouvelle répartition des tâches.

D'autres encore ont renforcé la maîtrise pour mieux encadrer un personnel encore insuffisamment qualifié, ont mieux réorganisé le temps de travail (journée continue pour les femmes,...) ou ont multiplié les heures supplémentaires.

Souvent de nombreux efforts ont été entrepris pour améliorer les conditions de vie dans l'établissement avec la mise en place de groupes de travail ou grâce à une automatisation visant à alléger les postes.

Promouvoir les métiers et une meilleure image de l'entreprise

Beaucoup d'entreprises s'attachent à valoriser leur image grâce à des campagnes de relations publiques et de promotion auprès des lycées, centres de formation, voire des structures de recrutement (annonces, ANPE...).

Cette ouverture vers l'extérieur est indispensable pour susciter des vocations et trouver ainsi la main-d'œuvre qui fait défaut. Elle s'adresse d'abord aux jeunes et peut prendre différents aspects : rencontres dans les écoles, jumelages, visites d'entreprises, participation à la création de sections spécialisées dans les lycées...

Ces actions sont également réalisées au sein même des entreprises et visent à développer un bon climat social et à créer une culture d'entreprise.

Intervention des pouvoirs publics

Les collectivités territoriales ont créé en Franche-Comté un instrument destiné à mieux informer les chefs d'entreprises (surtout des petites structures) des mesures favorisant la formation et l'embauche : l'aide au conseil à l'embauche. Cette aide est destinée à apporter aux PME une expertise sur leurs difficultés de recrutement et à les aider à formaliser une décision d'embauche.

Dans l'impossibilité de concurrencer les salaires étrangers les employeurs cherchent à poursuivre leur politique sociale en matière de formation et de promotion interne.

Pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre, certains cherchent à recruter des femmes, des étrangers ou un personnel moins qualifié qu'ils formeront eux-mêmes.

Ils tentent aussi de favoriser l'accueil de jeunes stagiaires et d'améliorer l'image de l'entreprise et des métiers qu'elle propose.

Les chefs d'entreprises disent vouloir plus investir dans des outils de production nécessitant moins de main-d'œuvre et si cela est possible, porter l'effort sur une amélioration et une réorganisation des conditions de travail.

Certaines entreprises font déjà appel à la sous-traitance ou à des aides techniques ponctuelles pour des activités périphériques. Rares sont cependant celles qui envisagent de se délocaliser soit vers d'autres régions françaises, soit vers les pays de l'Est ou en Europe du Sud.

Au-delà des difficultés dues au phénomène frontalier, appartenir à une région économique transfrontalière, est souvent considéré par les employeurs comme stimulant et les oblige à améliorer l'attrait de leur entreprise.

PERSPECTIVES

Peu d'innovations importantes sont prévues par les entreprises qui veulent poursuivre leur politique sociale et leurs différentes stratégies déjà mises en place. Très peu d'entre elles d'ailleurs ont une réponse vraiment spécifique au phénomène frontalier.

Développer la formation

Quasiment toutes les entreprises considèrent la formation comme une priorité (en Rhône-Alpes 7 entreprises).

Celles qui disposent du personnel nécessaire veulent développer la **formation interne** en ayant plus souvent recours aux contrats d'apprentissage et aux mesures jeunes. Certaines grosses structures industrielles envisagent même de créer des centres de formation internes.

Les entreprises aimeraient aussi pouvoir agir davantage sur la **formation externe** en ayant plus d'influence sur les choix de création de nouvelles formations initiales, en multipliant les échanges entre les centres de formation et les entreprises et en développant les campagnes d'information vers les établissements scolaires.

Les autres changements envisagées ne sont que la poursuite de leur politique actuelle : développement de l'automatisation, regroupement des structures (santé), développement du travail à temps partiel, intéressement.....

Appel aux pouvoirs publics

Les entrepreneurs se disent incapables de réagir seuls à ce phénomène frontalier et demandent une aide et un investissement plus réels et efficaces de la part des pouvoirs publics.

Tous les entrepreneurs mais surtout ceux de la région Rhône-Alpes, comptent beaucoup sur les initiatives des pouvoirs publics qui, selon eux, pourraient agir sur plusieurs fronts :

- limiter les flux de main-d'œuvre transfrontalière en établissant une législation plus stricte ;
- introduire dans les contrats de travail une clause de fidélité pour les personnes formées par les entreprises. En effet, beaucoup d'entre elles se plaignent de réaliser un effort de formation important pour voir leurs salariés formés les abandonner et partir à l'étranger.
- mettre en place une réelle concertation entre les entreprises et les centres de formation de manière à pallier à l'inadéquation actuelle entre les formations proposées et les besoins des entreprises.

Cependant faire appel aux pouvoirs publics ne remplace pas les initiatives que les entreprises doivent prendre au sein de leur établissement où les collectivités territoriales peuvent difficilement agir.

Valoriser la région

Certaines régions (Lorraine, Franche-Comté), ne bénéficient pas d'une image de marque très attractive (qualité de vie difficile, manque de loisirs, d'infrastructures...). Pour attirer aussi bien le personnel qualifié que des cadres d'autres régions françaises ces régions envisagent d'améliorer les conditions d'accueil et de vie des futurs recrutés, (des efforts ont été déjà réalisés dans ce sens par la Chambre de Commerce en Alsace).

Aider les entreprises à résoudre ces problèmes de pénurie de main-d'œuvre est d'autant plus important pour les régions, que dans une perspective de développement régional, cette pénurie chronique risque de décourager les investisseurs industriels (Lorraine, Alsace).

Un avenir incertain

Si depuis 1992, la mauvaise conjoncture rend moins cruciaux les problèmes liés aux mouvements de main-d'œuvre frontaliers, certaines entreprises craignent devoir faire face à nouveau à une pénurie de personnel sans pouvoir mieux réagir.

D'autres craignent, en outre, qu'avec l'ouverture des frontières en 93, des entreprises étrangères ne viennent s'implanter dans les régions frontalières, remettant en cause le fragile équilibre péniblement atteint.

Selon elles, les conséquences néfastes aux entreprises françaises du phénomène frontalier peuvent être diminuées avec une politique européenne de partenariat, de législation commune où le rééquilibrage passera par une amélioration de la complémentarité des espaces économiques transfrontaliers.

CONCLUSION

Du point de vue des entreprises frontalières françaises les inconvénients liés au travail frontalier sont supérieurs aux avantages liés à l'appartenance à un bassin économique transfrontalier et à l'éventuelle stimulation exercée par leurs voisins étrangers.

Difficultés des entreprises frontalières

En général, les départs, connus par les entreprises, sont limités. Mais lorsqu'il y a "fuite de compétences", elle concerne surtout des hommes jeunes, ayant acquis une expérience et un savoir-faire dans l'entreprise et leur départ déséquilibre l'organisation du travail.

La pénurie de main-d'œuvre augmente pour les entreprises les coûts financiers liés au recrutement et aux efforts consentis pour fidéliser leur personnel. Elle entraîne des difficultés de fonctionnement et de gestion en les obligeant à avoir une vision à très court terme.

La pénurie de main-d'œuvre, si elle est due pour une bonne part au phénomène frontalier, résulte aussi du faible nombre de jeunes qualifiés sortant des systèmes de formation et correspondant aux besoins des entreprises. Les problèmes de recrutement sont aussi, pour beaucoup d'entreprises la conséquence d'une mauvaise relation entre formation et emploi.

La première réponse quasi unanime (hormis le BTP et dans les secteurs d'activité transfrontaliers) apportée par les entreprises pour résoudre ces difficultés est la formation, plus souvent interne qu'externe et plus souvent qualifiante que diplômante.

Toutes les entreprises, sauf celles à faible valeur ajoutée, ont fait des efforts sur les salaires qu'elles estiment supérieurs à ceux généralement pratiqués dans la profession.

Mais, hormis les salaires, ce sont l'image et la culture de l'entreprise qui déterminent sa capacité à attirer et à retenir son personnel. La compétitivité de l'entreprise s'appuie aussi sur une politique sociale visant à améliorer les conditions, l'organisation et la reconnaissance du travail, la formation et la promotion interne, l'aménagement du temps de travail, la communication interne et la participation des salariés à la vie de l'entreprise.

Une concurrence stimulante

Les entreprises qui ont pu constater une fuite de leur personnel vers les pays voisins (voire même vers d'autres établissements français) sont celles à faible valeur ajoutée, dans des secteurs où traditionnellement le taux de rotation est élevé (commerce, BTP, un peu la mécanique...) ou celles (santé) où les salaires pratiqués sont trop inférieurs à ceux proposés dans les pays voisins.

Ce sont aussi ces mêmes entreprises industrielles qui ont le moins investi dans la formation, même interne, et où les conditions de travail sont les plus difficiles.

Par contre, les entreprises qui ont commencé à mettre en place une politique de valorisation des carrières et des qualifications grâce à des actions de formation ou à une politique d'avantages sociaux pour fidéliser leur personnel, ces entreprises parlent plus de pénurie que de fuite de main-d'œuvre.

En effet, si certaines entreprises ont été stimulées par leur situation frontalière pour mieux gérer et valoriser leur personnel, cela reste insuffisant et toutes souffrent d'une incapacité à mettre en place une réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les entreprises font peu d'efforts pour s'adapter aux réalités concurrentielles d'un marché du travail particulièrement âpre dans les bassins d'emploi transfrontaliers. Certaines, plutôt que de réagir au sein même de leurs entreprises, réclament l'aide de l'État et une réglementation du travail frontalier.

Cette situation frontalière pourrait être transformée en atout pour les entreprises qui, pressées par cette concurrence internationale, sont ainsi obligées d'adopter une gestion prévisionnelle des emplois et une vision à plus long terme de leur développement.



LA CONNAISSANCE ET L'ANALYSE DES MOUVEMENTS DE MAIN D'OEUVRE PEUT-ELLE CONTRIBUER AUX APPROCHES TERRITORIALES EMPLOI/FORMATION ?

François LONGIN
Directeur de l'Observatoire Régional Emploi Formation Rhône-Alpes

On peut distinguer, au niveau territorial, trois approches différentes de la relation formation/emploi :

- 1- **la gestion de la formation initiale** (enseignement scolaire ou par alternance) qui nécessite une mise en perspective de la liaison formation/emploi à terme de 3-5 ans : l'approche territoriale s'inscrit, ici, comme le prolongement de travaux prospectifs régionaux qui doivent prendre en compte les modes de recrutement et de gestion de main d'oeuvre comme élément déterminant de la relation formation-emploi ;
- 2- **la gestion de la "formation professionnelle continue"** (dans le cadre du CFI) qui nécessite une anticipation à court terme (de 6 à 18 mois) du marché local du travail : cette anticipation s'avère particulièrement délicate car très peu d'entreprises sont en mesure d'y participer, et parce que la multiplicité -voire la concurrence- des différents acteurs ne favorise pas toujours la synergie ;
- 3- **la gestion des dispositifs d'insertion dans l'emploi** qui nécessite la détection d'entreprises, de tuteurs et d'emplois très rapidement disponibles : cette détection repose le plus souvent sur les réseaux locaux institutionnels ou formels, voire sur l'approche directe, le démarchage.

La connaissance et l'analyse des mouvements de main d'oeuvre s'avèrent nécessaires et utiles pour les deux premières approches décrites ci-dessus. C'est dans ces deux directions que l'OREFRA développe des outils d'analyse et de suivi.

A- Mouvements de main d'oeuvre et approche à moyen terme de la relation formation-emploi.

3 types d'analyse des mouvements de main d'oeuvre contribuent à cette approche :

Le suivi de la conjoncture de l'emploi et du marché du travail, par secteur d'activité.

A partir des exploitations annuelles des DMMO et de l'EMMO, il s'agit de dégager, par secteur d'activité :

- l'évolution des taux annuels de rotation liée à la précarité de l'emploi,
- l'évolution de la rotation des personnels sur postes permanents.

➡ Voir, en annexe, le document A : extrait de la Banque des Données Ressources Humaines.

. Le suivi de la situation de l'emploi et de la tension du marché du travail par famille professionnelle.

A partir des données annuelles issues des DMMO et de l'EMMO, il s'agit d'évaluer, par métier ou famille professionnelle :

- la tendance d'évolution du nombre d'emplois,
- l'évolution de la tension du marché du travail vue sous l'angle des conditions d'embauche et des motifs de départ.

➔ Voir, en annexe, le document B : extrait de "emploi, marché du travail, formations", documents établis pour chacune des 70 familles professionnelles.

. La gestion interne/externe de la main d'oeuvre et des qualifications par secteur d'activité.

Cette question de la gestion interne/externe de la main d'oeuvre est au coeur de la relation formation/emploi. Mais les différents partenaires régionaux (services techniques, branches professionnelles, organismes consulaires) disposent de très peu d'informations dans ce domaine.

L'OREFRA a donc réalisé, en collaboration avec l'IREPD, une première étude régionale des données flux (DMMO) / stock (ESE) pour plusieurs secteurs de l'industrie ("L'analyse de la mobilité professionnelle dans le cadre régional", par G.MARGIRIER, IREPD, Université Grenoble II, juin 1994). Cette étude a montré à la fois l'intérêt et les limites de l'analyse flux/stock.

En 1995, l'OREFRA poursuivra ces investigations dès que les données postérieures à l'année 1990 seront disponibles.

B- Mouvements de main d'oeuvre et approche à court terme de la relation formation-emploi.

On est, ici, en plein coeur de l'approche locale et de ses difficultés.

Certains acteurs locaux -en particulier, ceux qui ont en charge la programmation des actions de formations qualifiantes en direction des publics à faible employabilité- cherchent à détecter les potentialités locales de recrutement dans un terme rapproché (6 à 18 mois).

Tous ces acteurs butent sur l'incapacité des entreprises à estimer leurs besoins à court terme : les multiples enquêtes réalisées dans ce domaine aboutissent, le plus souvent, au même constat d'échec.

Nous explorons, actuellement, en collaboration avec des DDTEFP, des CCI, des Coordonnateurs Locaux Emploi Formation et des Organisations départementales de branches professionnelles, les possibilités de construire un outil de projection de court terme, s'adressant aux PME, sur la base du constat établi les années antérieures par le biais de DMMO et EMMO.

DOCUMENT A

EXTRAIT DE LA BANQUE DES DONNEES RESSOURCES HUMAINES

éditée par la Délégation Régionale à la Formation Professionnelle

A PARAITRE EN JUIN 1994

concernant les

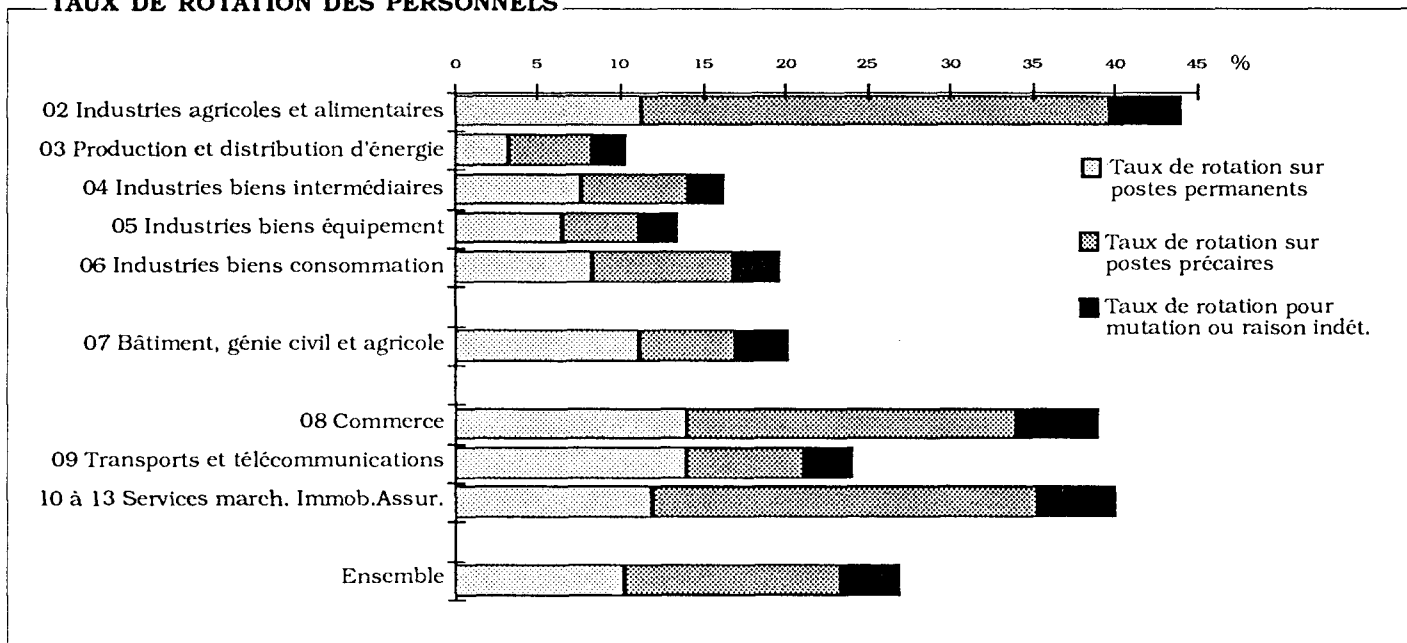
MOUVEMENTS DE MAIN D'OEUVRE pendant l'année 1992

Données statistiques : INSEE et DRTE

**LES MOUVEMENTS DE MAIN D'OEUVRE DANS LES ENTREPRISES D'AU MOINS 10 SALARIES
PENDANT L'ANNEE 1992, PAR SECTEUR D'ACTIVITE ECONOMIQUE**

REGION RHONE-ALPES

TAUX DE ROTATION DES PERSONNELS



NATURE DES CONTRATS D'EMBAUCHE, MOTIF DE DEPART

SECTEURS NAP 15	Répartition des entrées selon la nature des contrats			Répartition des départs selon le motif				
	Contrat durée indét.	Contrat durée déterm.	Transfert ou nature indéterm.	Fin de contrat durée déterminée	Démission	Licenc.	Retraite	Autre motif
	%	%	%	%	%	%	%	%
02 Ind. agricoles et alimentaires	17	73	9	63	16	8	3	11
03 Prod.distribution énergie	29	55	17	52	10	9	8	22
04 Ind. biens intermédiaires	29	59	13	37	19	24	7	13
05 Ind. biens équipement	34	51	15	30	19	25	6	20
06 Ind. biens consommation	25	62	14	42	20	17	6	15
07 Bâtiment génie civil agric.	33	50	17	26	28	25	6	16
08 Commerce	27	62	12	50	23	12	2	14
09 Transport télécommunication	38	52	10	30	33	19	4	14
10 à 13 S.march. - Immob.Assur.Org.financ.	22	68	10	58	20	7	2	14
TOTAL	26	62	12	47	21	14	4	14

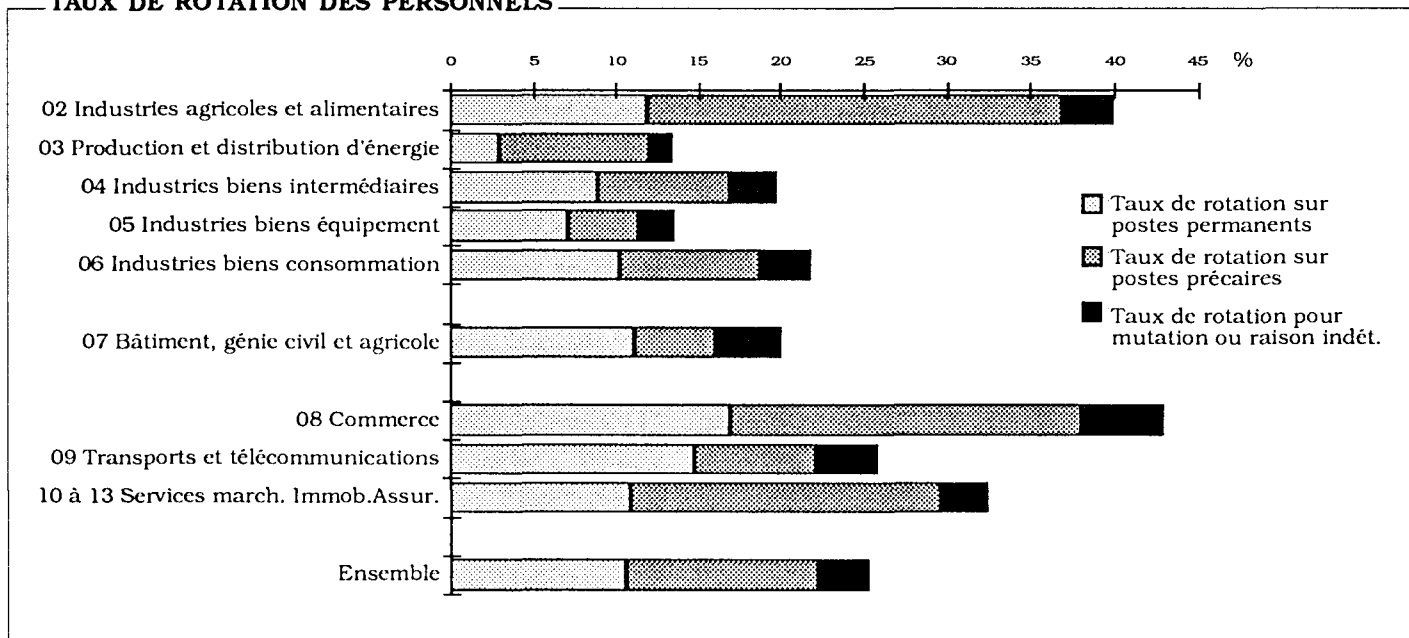
Définitions

Entrées : tous recrutements temporaires ou définitifs, exception faite des missions d'entreprises de travail temporaire.
Sorties : tous départs (sorties "autre motif" = transfert dans un autre établissement, fin de période d'essai, motif inconnu).
Taux de rotation sur postes permanents : fréquence des mouvements des personnels sous contrat à durée indéterminée par rapport à l'effectif total de l'établissement en début d'année.
Taux de rotation sur postes précaires : fréquence des mouvements des personnels sous contrat à durée déterminée par rapport à l'effectif total de l'établissement en début d'année.
Taux de rotation pour mutation ou raison indéterminée : fréquence des mouvements liés aux mutations par rapport à l'effectif total de l'établissement en début d'année.

**LES MOUVEMENTS DE MAIN D'OEUVRE DANS LES ENTREPRISES D'AU MOINS 10 SALARIES
PENDANT L'ANNEE 1992 PAR SECTEUR D'ACTIVITE ECONOMIQUE**

DEPARTEMENT DE L'AIN

TAUX DE ROTATION DES PERSONNELS



NATURE DES CONTRATS D'EMBAUCHE, MOTIF DE DEPART

SECTEURS NAP 15	Répartition des entrées selon la nature des contrats				Répartition des départs selon le motif			
	Contrat durée indét.	Contrat durée déterm.	Transfert ou nature indéterm.	Fin de contrat durée déterminée	Démission	Licenc.	Retraite	Autre motif
	%	%	%	%	%	%	%	%
02 Ind. agricoles et alimentaires	13	79	7	64	21	5	2	8
03 Prod.distribution énergie	7	79	14	69	0	0	23	8
04 Ind. biens intermédiaires	29	55	16	40	25	18	3	13
05 Ind. biens équipement	32	52	16	27	28	24	5	16
06 Ind. biens consommation	29	58	12	38	23	17	5	16
07 Bâtiment génie civil agric.	31	46	23	24	34	19	6	17
08 Commerce	25	65	9	47	29	9	2	13
09 Transport télécommunication	45	41	13	30	36	14	3	17
10 à 13 S.march. - Immob.Assur.Org.financ.	26	66	7	58	23	7	3	9
TOTAL	27	61	12	45	26	13	3	13

Définitions

Entrées : tous recrutements temporaires ou définitifs, exception faite des missions d'entreprises de travail temporaire.
Sorties : tous départs (sorties "autre motif" = transfert dans un autre établissement, fin de période d'essai, motif inconnu).
Taux de rotation sur postes permanents : fréquence des mouvements des personnels sous contrat à durée indéterminée par rapport à l'effectif total de l'établissement en début d'année.
Taux de rotation sur postes précaires : fréquence des mouvements des personnels sous contrat à durée déterminée par rapport à l'effectif total de l'établissement en début d'année.
Taux de rotation pour mutation ou raison indéterminée : fréquence des mouvements liés aux mutations par rapport à l'effectif total de l'établissement en début d'année.

Préfecture de Région

Région Rhône-Alpes

Observatoire **R**égional **E**mploi **F**ormation
Rhône - **A**lpes



Famille professionnelle **24**

**Ouvriers qualifiés et
agents de maîtrise subalternes
de l'entretien électrique et électronique**

EMPLOI

MARCHE DU TRAVAIL

FORMATIONS

■ LES MOUVEMENTS DE MAIN D'OEUVRE.

L'analyse des mouvements de main d'oeuvre dans les entreprises de 10 salariés et plus, au cours des années 1990 et 1991, permet de dégager 3 éléments d'évolution conjoncturelle :

- En 1991, embauches et départs sont sensiblement de même niveau, alors qu'en 1990, les embauches étaient supérieures aux départs.

Cet arrêt de la croissance est lié au ralentissement des embauches, le nombre de départs étant resté stable.

- Cette conjoncture moins favorable s'est traduite par une hausse des licenciements, ainsi qu'une baisse sensible des démissions qui restent toutefois le premier motif de départ.

- Les conditions d'embauches n'ont pas évolué : en 1991 comme en 1990, la majorité des personnels recrutés l'ont été sous contrat à durée indéterminée.

Les mouvements de main-d'oeuvre correspondent aux embauches et aux départs des entreprises.

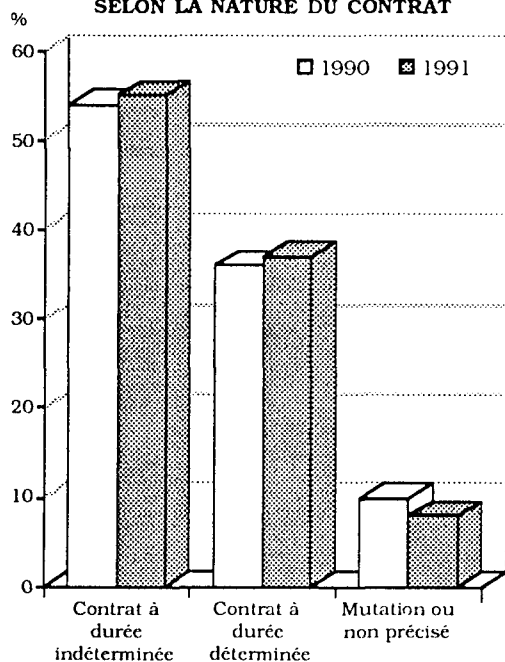
Les départs peuvent être volontaires (démissions), contraints (fin de contrat à durée déterminée ou licenciement), ou encore liés à la retraite.

Malgré la conjoncture économique défavorable, ces flux de main d'oeuvre restent importants : en moyenne, on enregistre plus de 25 mouvements par an pour un stock de 100 emplois.

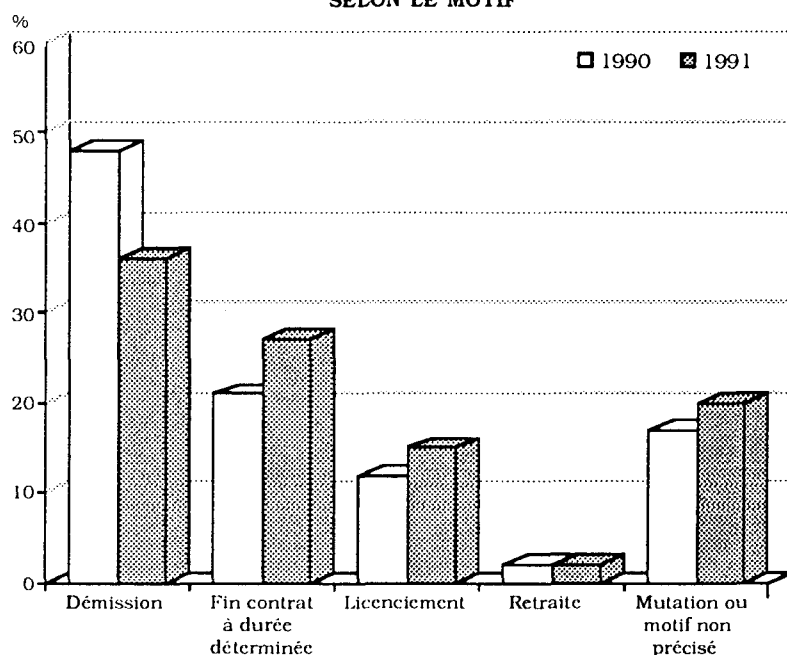
Ce niveau important des flux de main d'oeuvre est lié en grande partie aux embauches sous contrat à durée déterminée : dans la famille professionnelle 37 % des embauches de l'année 1991 ont été faites sous contrat à durée déterminée.

Toutefois, cette proportion de contrats à durée déterminée dans les embauches ne doit pas masquer le fait que la grande majorité des effectifs de la famille professionnelle (90,4 %) travaille sous contrat à durée indéterminée. 7,5 % sont sous contrat à durée déterminée ou intérimaires... Les autres sont stagiaires, apprentis ou encore sous contrat de qualification.

REPARTITION DES EMBAUCHES
SELON LA NATURE DU CONTRAT



REPARTITION DES DEPARTS
SELON LE MOTIF



Sources : DRTE et INSEE (Enquêtes et Déclarations de Mouvements de Main d'Oeuvre)



CONCLUSIONS

LE RECRUTEMENT : COMPLEXITE ET DYNAMIQUE

P. PETIT
(CEPREMAP, Paris)

L'ENSEMBLE des communications montre la richesse des travaux mais rappelle aussi la complexité du phénomène étudié. Nous aimerions en conclusion attirer tout d'abord l'attention sur cette complexité en la resituant dans son contexte contemporain. Puis nous reviendrons sur l'importance d'une approche dynamique des phénomènes. Enfin, nous aimerions faire quelques remarques sur la fonction d'intermédiation élargie qu'implique le fonctionnement des marchés du travail contemporains.

Invoquer la complexité en sciences sociales est presque une figure de style. Aussi mieux vaut-il insister sur le contexte nouveau dans lequel se situe à chaque période la complexité des phénomènes sociaux étudiés. Cette complexité transparait en premier lieu à travers les difficultés que l'on rencontre pour réduire l'analyse à un petit nombre de dimensions principales. Candidate de premier rang, la dimension sectorielle permet une analyse intéressante des déterminants mais laisse encore trop de facteurs inexplicés. La diversité rémanente renvoie à trop de critères multiples, comme la formation-qualification, le type de familles professionnelles ou encore à la situation locale. Il est difficile de dégager des lois générales, un schéma d'explication majeur. En fait la complexité des phénomènes étudiés semble faire intervenir aussi différentes échelles temporelles de conjoncture économique sur les divers marchés. De façon plus structurelle doivent être prises en compte les transformations que connaissent les différents marchés, soit par le développement des relations internationales, soit par la création de nouveaux types de relations entre firmes mises en réseaux, soit encore du fait de la diffusion de technologies complètement nouvelles. Tous ces éléments placent les acteurs dans des situations d'incertitude nouvelles. Ils doivent à la fois saisir les besoins en terme de main d'oeuvre qualifiée qu'impliqueront les nouvelles organisations socio-techniques mais aussi prévoir quel va être le type de division du travail qui s'instaurera par exemple entre firmes industrielles et nouvelles firmes de services aux entreprises pour certaines fonctions. Tout ceci pousse à une analyse dynamique des phénomènes étudiés, une analyse qui prenne en compte les situations conjoncturelles et les perspectives à long terme des évolutions structurelles des marchés, des relations entre firmes et de la technologie.

Ceci nous amène à notre second point, la nécessité d'une approche dynamique des comportements de recrutement et d'insertion. Rares sont les analyses qui tiennent compte de tout ce qu'il y a de processus temporels dans les cheminements qui amènent un individu à occuper un emploi ou une firme à embaucher une personne. Plusieurs facteurs jouent sur l'évolution de ces processus. Il y a tout d'abord la conjoncture économique. Au terme d'une longue période de crise, les mouvements conjoncturels de relance de l'emploi que l'on a pu connaître à la fin des années 80 ne suffisent pas à rétablir à long terme des anticipations

stables. Les déterminants de l'emploi sont de fait durablement marqués par les aléas des deux dernières décennies. Certes, ces déterminants dépendent du type d'emploi concerné. La dynamique institutionnelle qui a permis la multiplication de formes précaires d'emplois ou de nouveaux processus d'embauche, multipliant étapes et contrôles, permet certes d'atténuer les préventions des entreprises face aux décisions d'emploi engageants le long terme. Toutefois les processus d'apprentissage qui entrent en jeu tant du côté des employeurs que du côté des employés sont complexes et mal cernés. On peut faire différentes hypothèses sur le poids de ces vécus récents. Il semble donc intéressant d'approcher ces phénomènes dans une perspective évolutionniste. On doit ainsi s'attendre à ce que nombre de cheminements interagissent, constituant des phénomènes de réseaux, voire de faisceaux permettant de typer les comportements. Tous ces phénomènes sont complexes à étudier si l'on s'autorise une différenciation infinie des trajectoires. Il importe donc de repérer un petit nombre de comportement à la fois du côté des employés et du côté des employeurs, et de voir comment ces types de comportements sont marqués par des phénomènes purement conjoncturels, par la mise en oeuvre de réseaux ou par des positions communes à l'égard des nouvelles technologies. En fait, cette mise en oeuvre des processus et cheminements se trouve largement améliorée si l'on tient compte du caractère spécifique du marché du travail et des intermédiations qu'il requiert. C'est pourquoi notre troisième point portera sur ces phénomènes d'intermédiation.

Un marché n'est pas une simple mécanique mais un ensemble construit plus ou moins complexe d'institutions. Nombre d'intermédiations sur ce marché du travail sont réalisés par le biais d'institutions qui ordonnent, segmentent les échanges. Ces institutions créent le cadre juridique dans lequel va fonctionner le marché mais elles constituent aussi la structure d'information sur la base de laquelle vont se réaliser ces échanges. Or ces structures ne permettent pas une diffusion symétrique et instantanée de l'information. Ces asymétries d'information entre offreurs ou entre vendeurs viennent souvent redoubler des asymétries de pouvoir économique bien connues sur le marché du travail entre employeurs et employés. Mais là encore la situation n'est pas statique. Comme sur la plupart des marchés complexes se développent des formes d'intermédiation marchande ou semi-marchande nouvelles. Ainsi évoluent les circuits traditionnels de mobilité de la main d'oeuvre et les structures d'information. A côté des réseaux anciens se sont par exemple développées des formes semi-marchandes de services aux entreprises qui peuvent tout-à-fait effectuer les mêmes fonctions de tri et d'information. Au delà d'une analyse traditionnelle des cheminements, il paraît souhaitable d'étudier les formes nouvelles d'intermédiation que permet par exemple une attention plus spécifique des pouvoirs locaux et des administrations aux phénomènes d'insertion et d'aide à l'emploi. En d'autres termes dans la période présente, dans les conditions difficiles d'emploi et compte tenu des nouveaux besoins en formation, c'est tout un réseau d'intermédiations nouvelles qui s'est mis en place qu'il faut apprendre à saisir de façon plus globale. La fonction d'intermédiation a ses caractéristiques, ses exigences. Elle implique ainsi que soit prise une perspective de moyen terme tenant compte des mutations qui touchent une fonction obligatoirement définie de façon ouverte.

Après cette mise en perspective générale et après avoir souligné les trois points précédents à savoir :

- 1°) la nouvelle complexité de l'environnement du phénomène d'insertion (suite à l'internationalisation, aux nouvelles relations entre firmes ou au développement des nouvelles technologies de l'information),
- 2°) l'importance du caractère dynamique des phénomènes étudiés, la nécessité de prendre une perspective évolutionniste pour en saisir les principales caractéristiques et enfin
- 3°) l'insistance sur le caractère évolutif des réseaux d'intermédiation qui viennent structurer le marché du travail, on aimerait rappeler le rôle de l'évolution de l'attitude face au travail. Peu d'analyses ont présenté ce que l'on pourrait appeler les caractéristiques de nouveaux comportements face à l'emploi. On ne peut supposer d'emblée que rien n'a changé sur ce plan. Depuis bientôt deux décennies le marché du travail dans nos pays développés est en crise. Après la hausse brutale du chômage du milieu des années 70 son niveau n'a cessé de croître pour atteindre celui d'un chômage de masse. Quelles peuvent être les conséquences de cet environnement sur les choix d'insertion des jeunes, les choix de formation et leur

comportement dans cette phase d'intégration à l'emploi ? Certes, le travail salarié, le travail en général, joue toujours un rôle majeur dans le processus d'intégration sociale. Néanmoins, il est évident que les trajectoires d'insertion se trouvent modifiées par cet environnement. Nombre de jeunes envisagent d'emblée soit plus de mobilité, soit au contraire de trouver des types d'emplois particuliers leur permettant d'avoir d'autres types d'avantages que salariaux en terme de qualité de vie. Il semble tout-à-fait important d'avoir plus d'indications, une meilleure connaissance de ces nouveaux comportements, ne serait-ce que pour comprendre la marge qu'ils laissent aux politiques en faveur de l'emploi. De fait, selon les attitudes des nouveaux entrants, les modalités des nouveaux services d'intermédiation peuvent varier très largement. Une meilleure connaissance de ces aspects est un élément clé pour saisir les latitudes laissées aux politiques locales de soutien à l'emploi.



RECRUTER N'EST PAS JOUER¹

Pierre CAM
(Université de Nantes)

A LA DIFFERENCE des économistes, le sociologue ne dispose pas à propos du recrutement d'un ensemble de théories dont il pourrait aisément dériver la fonction et la signification sociale. Les modèles de stratification du marché du travail développées par P. Doeringer et M. Piore fournissent un cadre d'interprétation aux stratégies de renouvellement des entreprises, et en particulier à l'utilisation qu'elles font du marché interne ou externe. Quant aux théories du signalement développées dans le prolongement des recherches de K.J. Arrow, elles permettent d'éclairer les processus de "discrimination" mis en oeuvre lors du recrutement pour pallier les incertitudes voire l'incomplétude d'un contrat de travail dont l'exécution se fait dans le temps.

Face à ces modèles qui forment l'ossature de nombre de travaux d'économistes ayant animé cette journée sur le recrutement, le sociologue apparaîtra singulièrement invertébré. Il ne possède pas de théorie ni plus modestement de modèle qui pourrait rendre compte de la décision de l'entrepreneur d'embaucher plutôt que de former ou de promouvoir, ou encore de choisir ce candidat plutôt qu'un autre. La tentation est grande dès cet instant de s'en remettre à l'économiste pour rendre compte de la signification de pratiques qui semblent relever de stratégies totalement analysables dans le cadre d'une théorie des marchés du travail.

L'analogie du mariage

Pourtant s'il n'a pas de modèle quant au recrutement, le sociologue ne peut manquer d'évoquer par analogie cette autre pratique sociale qu'est le mariage. C'est presque naturellement que l'ethnologue M. Maget parlant des aires de recrutement des entreprises agricoles ou artisanales utilise les termes d'endogamie et d'exogamie².

¹Dans ce texte, nous ne nous intéresserons qu'au recrutement des sortants de formation initiale et à la période de transition professionnelle telle que nous avons pu l'appréhender à travers les enquêtes d'insertion et de cheminement qui ont été menées au sein du Centre associé de Nantes. Quant à la gestion interne des compétences, nous ne l'aborderons pas ici. Il nous semble que cette technique n'est pas aussi nouvelle qu'il peut sembler, et que, contrairement au recrutement externe, elle subsume l'économique sous le social. Les avantages et les bienfaits de la promotion d'une élite ouvrière par le biais de la formation professionnelle sont déjà au centre des préoccupations de l'oeuvre des réformateurs sociaux du XIX^{ème} siècle. Technique de domination sociale, la promotion offre le double avantage de disposer d'un intermédiaire, le promu, qui soit à la fois un exemple " pour les masses qui ont besoin d'être instruites et moralisées ", et un informateur " pour l'autorité qui a besoin d'être contenue et même éclairée " (Louis-Napoléon, *L'extinction du paupérisme*, Paris, La Guillotière, 1848).

²M.Maget, *Guide d'étude directe des comportements culturels*, Paris, CNRS, 1953, p.108.

Mutatis mutandis, le recrutement partage avec le mariage nombre de ces pratiques que ce soit les petites annonces ou encore ces bureaux de placement que sont les agences matrimoniales ou même ces périodes d'essai que sont traditionnellement les fiançailles. Ainsi, dans un travail que nous avons mené ensemble A.-C. Dubernet et moi-même sur les offres d'emploi, nous n'avons pas manqué d'utiliser une méthodologie du dépouillement qui avait été mise au point pour recenser et analyser les petites annonces matrimoniales dans le "chasseur français"³.

Cette analogie entre le mariage et le recrutement se retrouve aussi dans le formalisme juridique. Comme le contrat de mariage, le contrat de travail se conclut *intuitu personae*, en considération de l'individualité. Pas plus que le jumeau ne saurait se substituer à l'époux, il ne pourrait remplacer le salarié absent. Les caractéristiques institutionnelles sédimentées dans l'individu biologique : âge, sexe, diplôme, expérience professionnelle, etc., sont le plus souvent incapables d'emporter la décision de l'employeur ou du recruteur ; un simple courrier du postulant suffirait alors.

L'entretien et la rencontre physique avec le candidat demeurent "le moyen d'évaluation le plus universellement répandu"⁴. Quels que soient les critères objectivement vérifiables dont peut se prévaloir le candidat, c'est l'impression qu'il procure qui emporte la décision comme en témoignent les propos de cet employeur⁵ : " *Il est arrivé en jean et sweatshirt. Non, se présenter comme ça devant un employeur. Je ne suis pas vieille France, mais c'est le genre à aller prendre un demi le soir dans les bars, à écouter de la musique jusqu'à deux heures du matin...alors pour commencer à cinq heures du matin, ce sera difficile pour lui* ".

Les affinités sélectives

Comme toute institution qui fait sens⁶, l'entreprise est "séparée" du monde profane par un ensemble de clôtures matérielles et symboliques. Accéder à l'entreprise c'est pénétrer dans un système culturel qui confère un temps, un espace, une organisation hiérarchique un langage fait de métaphores, d'abréviations, de synecdoques, et par delà une signification à l'existence. Dans son ouvrage *"épreuve du chômage"*, D. Schnapper montre l'humiliation, la perte de sens, de repères sociaux qu'entraîne le chômage "total"⁷. Dans un système socio-économique où l'insertion professionnelle commande en grande partie l'insertion sociale, le recrutement devient un enjeu fondamental. Du côté de la société civile, il importe pour les familles de contrôler au mieux une relation formation-emploi qui du fait de l'autonomisation progressive des systèmes d'enseignement, et de leur force d'inertie, reste toujours incertaine. Réseaux divers, parentèles, conventions entreprise-école, alternance, toute une série de passerelles s'interposent entre l'économique et le social sans jamais réussir totalement à subsumer le premier sous le second.

³F.de Singly, Les manœuvres de séduction : une analyse des annonces matrimoniales, *Revue française de Sociologie*, XXV, 523-559.

⁴J.-M.Peretti, *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, 1990, p.195.

⁵Tous les éléments de présentation et de représentation sont mis à contribution pour appréhender la "personnalité" du candidat. Ainsi, selon une enquête 80% des recruteurs rejettent les lettres sales ou tâchées (voir J.-M.Peretti, op.cit., p.194).

⁶Toute pénétration, tout franchissement d'une frontière s'accompagne socialement d'un ensemble de cérémonies, et l'insertion dans la vie professionnelle n'échappe pas à la règle. Ainsi, la noce est un rite de passage qui permet de franchir cette frontière symbolique et socialement significative qui sépare l'homme de la femme. On lira avec intérêt et pour filer la métaphore matrimoniale l'ouvrage collectif, *La 1ère fois ou le roman de la virginité perdue à travers les siècles et les continents*, Paris, Ramsay, 1981.

⁷D.Schnapper, *L'épreuve du chômage*, Paris, Gallimard, 1981.

Du côté de l'entreprise, recruter à l'extérieur c'est plus encore aujourd'hui qu'autrefois prendre un risque. Dans un contexte fortement concurrentiel, introduire un élément étranger, c'est s'exposer à l'une de ces perturbations que tente d'éviter à tout prix l'entreprise moderne à la recherche du "zéro défaut" : absentéisme, turn-over, rebuts, journées perdues pour fait de grève, etc. Aussi le postulant doit avoir pour franchir le seuil de l'entreprise, l'état d'esprit qu'il convient. Le savoir être du recruté importe autant dans la sélection dont il est l'objet que son expérience professionnelle ou ses diplômes. L'acte d'embauche apparaît à cet égard indissolublement comme un comportement "rationnel en valeur" et un comportement "rationnel en finalité" au sens où Weber emploie ces deux termes⁸. Ainsi les propos du chef d'entreprise rapportés ci-dessus relèvent tout autant d'une forme d'anticipation rationnelle en finalité des comportements de son futur employé (absentéisme, malfaçons, etc.) que de l'expression éthique ou affectuelle d'une forme de discrimination. Les affinités électives sont également des affinités sélectives.

La lecture des jugements prud'homaux est à cet égard d'un enseignement utile. Tel jeune homme est licencié parce qu'il porte un badge, "c'est pas une vie" ; telle jeune "employée de maison" l'est également parce qu'elle prend sa douche sans fermer la porte, exposant les enfants de l'employeur à un "certain danger moral". La liste des qualités morales et physiques que doit avoir le postulant forme un long catalogue qui évolue en fonction des époques et des catégories de salariés.

L'individu recruté fait ainsi l'objet d'un dépistage systématique jusque dans sa vie privée comme en témoigne déjà le recrutement puis le licenciement de Fantine dans les *Misérables*⁹. Sa chambre meublée à crédit, "reste de ses habitudes de désordre", autant que Cosette, enfant naturelle, lui valent de se retrouver exclue de la fabrique. Dénoncée par l'épouse d'un moine rendue à la vie civile par la révolution de 1789, elle est renvoyée par la surveillante de l'atelier des femmes recrutée par M. Madeleine sur les conseils du curé de la paroisse.

Le législateur moderne a sans doute été sage de limiter lors du recrutement les domaines d'investigation de l'employeur sur la vie privée du salarié. Mais cette intervention un peu tardive ne saurait, pas plus que le rappel des différents principes de non discrimination, être totalement efficace dans une période où ne pas répondre aux questionnaires d'embauche, c'est s'exposer pour un candidat à ne pas être recruté. Et puis, l'examen des affaires en justice portant sur des faits discriminatoires montre à quel point il est souvent difficile de déterminer dans l'attitude de l'employeur ce qui relève de la discrimination ou de simples critères de choix reconnus socialement. Qu'un employeur refuse une femme en état de grossesse parce qu'elle n'a pas d'expérience professionnelle est une situation où la sélection peut apparaître comme légitime. Comment le magistrat peut-il alors discriminer le discriminateur sans s'exposer lui-même au risque d'être jugé de parti pris ?

⁸M. Weber, *Economie et société*, I, Paris, Plon 1971.

⁹Le recrutement et la sélection de l'ouvrier Schmidt par Taylor pour illustrer ses nouvelles méthodes de "management" mêle indissociablement le savoir faire et le savoir être de l'ouvrier : "Finalement nous choisîmes l'un d'entre eux parce que nous estimâmes que nous avions la plus grande chance de succès avec lui. C'était un petit Hollandais de Pennsylvanie qui, nous l'avions constaté, retournait chaque soir d'un pas alerte vers sa maison qui se trouvait à 1,5 km de l'usine et qui paraissait aussi alerte que quand il venait le matin d'un même pas rapide. Tout en gagnant 1,15 dollar par jour, il avait réussi à acheter un petit bout de terrain et il avait entrepris de construire lui-même sa maison " extrait de F.-W Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957 p.96-97.

Les fiançailles

Cependant, la première impression sur le candidat n'est pas toujours la bonne. Le jugement émis sur le candidat dans un contexte qui n'est pas celui de l'ambiance de travail *définitive* est par trop synthétique. Il a seulement ce petit rien que les autres n'ont pas. Il est au mieux, meilleur que les autres candidats, au pire il est le moins mauvais. Mais, comme le dit le proverbe "c'est au pied du mur que l'on voit le maçon".

A ce dépistage systématique des qualités du postulant s'ajoutent différentes épreuves. Périodes d'essai, saisons, missions, contrats à durée déterminée, stages, ne cessent de se multiplier pour cerner les compétences du jeune postulant, et les prémisses à l'emploi s'étirent ainsi interminablement en de longues fiançailles reculant du même coup l'insertion sur cet autre marché qu'est celui de la "matrimonialité".

Mais, la multiplication des épreuves ne fait le plus souvent qu'accroître les motivations du jeune postulant surtout dans une période où l'emploi se fait rare. Comme le souligne très joliment le titre de José Rose¹⁰, l'emploi est devenu une "quête" et le futur candidat tel le chevalier d'autrefois accepte ces tests comme autant d'épreuves destinées à prendre la mesure de ses déterminations.

" J'ai fait un peu de tout, du secrétariat pur et simple, de l'accueil, du standard. C'est intéressant de changer de tête. Et puis de toucher à tout ça permet de devenir plus compétente. Quand t'arrives dans une nouvelle entreprise, tu es motivée, t'apprends beaucoup et vite. Si ça s'arrête, c'est pas grave. Tu fais autre chose " (extrait d'un entretien avec une bachelière professionnelle).

Mieux armé, plus entraîné, le jeune postulant se présente après quelques expériences devant le recruteur dans l'état d'esprit et la posture qui convient. Car, l'entretien d'embauche est un véritable rite de passage comme l'est pour le futur époux la rencontre avec la famille. Il suscite les mêmes émotions et les mêmes stress. Chaque candidat se prépare d'ailleurs à cette épreuve de la manière qu'il convient. Le repas, l'habillement, le choix du trajet sont autant d'éléments devant concourir à la réussite de l'épreuve et qui, ce jour-là, sont soumis à une particulière vigilance. Certains candidats n'hésitent pas à consulter une voyante, leur horoscope, à emporter avec eux un talisman : stylo, mouchoir, croix, etc. Ainsi, les mots de Durkheim à propos des rites d'initiation trouvent en matière de recrutement un étrange écho : " Le jeune initié (...) est soumis à un ensemble de rites d'un particulière gravité ; pour pouvoir lui communiquer les vertus qui lui permettent de pénétrer dans le monde des choses sacrées d'où il était exclu jusqu'alors, on fait converger sur lui un faisceau exceptionnellement puissant de forces religieuses " ¹¹.

Le divorce

Mais, les fiançailles et les noces ne sont pas le mariage. L'énergie déployée pour trouver un emploi, la surmotivation de l'initié, les émotions liées à cette période s'évanouissent une fois dans la place. D'autres réalités s'imposent : monotonie des opérations quotidiennes, absence de perspective de carrière, salaire insuffisant, mésentente avec les collègues, etc. Aussi recruter n'est pas jouer. Un bon recrutement ne garantit pas l'insertion future du salarié et les périodes de mise à l'essai aussi longues soient-elles correspondent à des périodes "extraordinaires" qui préparent peu à l'ordinaire.

Le recrutement tant du côté du candidat que du côté de l'entreprise appartient à une "époque" transcendante et à un type d'expérience "psychologique" qui ne peuvent livrer la signification sociologique de ce qui s'y joue. Tout se passe en fait en amont et en aval

¹⁰José Rose, *En quête d'emploi*, Paris, Economica, 1984.

¹¹E.Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, 1968, 5ème édition, p.434.

comme pour toutes les pratiques rituelles qui ne réussissent que si toutes les conditions sociales de leur production et de leur reproduction sont réunies¹². Ainsi l'étude sociologique de l'ordination ne permet aucunement de rendre compte de l'absence des vocations ou encore des pertes de sacerdoce.

Postulants qui ne trouvent pas d'emploi, entrepreneurs qui ne trouvent pas de candidats, et condamnés à une forme de "célibat", les analyses ne manquent pas en amont pour éclairer les conditions socio-économiques nécessaires à la rencontre entre une offre et une demande¹³. L'absence de vocation pour certaines professions fait ainsi l'objet de l'interrogation de nombre de chercheurs. Si le "célibat", en amont, est fortement questionné, le "divorce", en aval, ne sollicite guère l'attention des chercheurs. On peut ainsi regretter que les licenciements pour cause réelle et sérieuse, que les démissions négociées ou encore les départs volontaires ne fassent pas, sauf exception, l'objet d'analyses approfondies.

D'ailleurs, si l'on peut évaluer au moins officiellement la part des divorces eu égard aux mariages enregistrés et, dans le même mouvement, le temps moyen des mariages, il n'en va pas ainsi dans le domaine des relations du travail. Ici, l'on ne dispose pas d'une statistique élémentaire qui permettrait sur cent recrutements opérés d'évaluer ceux qui, six mois ou deux ans après, se sont terminés par un licenciement ou un départ volontaire. Le phénomène n'est pourtant pas négligeable. Une enquête menée sur le bassin d'emploi de Saint-Nazaire en 1992 auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises montrait que, malgré un contexte économique très atone¹⁴, la première cause de départ pour les salariés possédant un contrat à durée indéterminée était la démission¹⁵. Quant aux licenciements individuels qui représentaient près de 10% des départs, ils suivaient d'assez près les licenciements économiques (15%). Comme pour les "divorces", la séparation s'opère assez vite, dans les quatre premières années rejoignant en cela les constats que l'on peut faire au niveau des licenciements portés devant les prud'hommes.

Ces "divorces" de la relation emploi-formation mériteraient qu'on s'y attarde. Il existe sans doute bien des causes à ces phénomènes¹⁶ mais il n'est pas interdit de penser que certains secteurs d'activité ne font pas l'effort qu'il faut pour insérer au mieux les jeunes

¹²Le recrutement n'est pas indépendant des processus de repérage, d'orientation, de sélection des futures recrues opérées par la famille puis par l'école. Il dépend également de la représentation culturelle, et toujours hiérarchisée, des métiers telle qu'elle est véhiculée par les différents médias: télévision, rumeurs, enseignements, etc. Il suppose enfin une certaine harmonie entre les formes de relation et de subordination expérimentées lors de la formation initiale et celles qui prédominent dans l'entreprise. M.Foucault montre comment le passage de l'entreprise artisanale à l'entreprise moderne basée sur une division du travail impliquant une coopération de tous les instants et un système de surveillance analytique a nécessité une nouvelle forme de pédagogie et de rapport à l'instruction. M.Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975, p. 137 et suiv.

¹³Voir en particulier dans ce recueil, A.-C. Dubernet, " *Du recrutement et de ses difficultés* ", Étude réalisée avec la collaboration de la ville de Carquefou, CRA-Céreq, Nantes, 1993 ; également B.Henry, V.Merle, N.Weil, " Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi ", *Travail et emploi* 3/91 n°49.

¹⁴Le taux de chômage sur la zone d'emploi considéré était à l'époque proche de 15%.

¹⁵ADEF, *La gestion des ressources humaines*, 1992, Saint-Nazaire. Il s'agit ici des départs volontaires pour un motif autre que le départ en retraite ou en pré-retraite.

¹⁶Les jeunes sortant de LEP se trouvent dans les entreprises confrontés à des collectifs de travail comportant souvent une majorité d'ouvriers entre quarante et cinquante ans pour lesquels le diplôme n'a guère de valeur et où seule prime l'expérience professionnelle. A cette difficulté s'ajoute une flexibilité accrue des conditions de travail. L'insertion professionnelle s'opère d'autant moins facilement dans les entreprises aujourd'hui que la variabilité des horaires et des équipes, la valse des emplois précaires fait du collectif de travail un ensemble à géométrie variable où le lien social se dissout. Il résulte de tout cela une impression de manque de solidarité que soulignent nombre d'enquêtes sur le "climat social" en entreprise.

salariés qu'ils recrutent et leur offrir des perspectives de carrière¹⁷. La formation continue reste dans les petites et moyennes entreprises et dans un grand nombre de secteurs d'activité insuffisamment développée. L'emploi à des postes inférieures à leur niveau de qualification scolaire des jeunes bacheliers professionnels suscite chez ceux-ci des velléités de poursuite d'étude qui se traduisent parfois par des actes. La démocratisation de l'enseignement et le décloisonnement des filières professionnelles ont brouillé imperceptiblement les limites spatio-temporelles qui faisaient correspondre à une durée d'étude une place dans la hiérarchie professionnelle, limites qui étaient au fondement même de notre métaphysique sociale et de ses jugements a priori.

L'analogie du mariage et du recrutement nous a ainsi menés tout droit à parler du divorce comme un des éléments de signification de la relation emploi-formation. L'analyse détaillée des causes de rupture des contrats à durée indéterminée devrait permettre dans certains cas d'anticiper sur l'absence des vocations pour certains métiers. J'appartiens à une génération qui a vu peu à peu les prêtres quitter le sacerdoce pour d'autres horizons parfois matrimoniaux. Lorsque le dernier prêtre de ma paroisse est parti pour vivre avec une "serveuse de bar", il n'y eut plus parmi mes camarades de jeu de l'époque de garçons aspirant au sacerdoce pour sauver les "âmes" de quelque pécheresse. On cessa de s'imaginer en prêtre et l'on revêtit plus prosaïquement l'uniforme du sapeur pompier.

BIBLIOGRAPHIE

- C. Dubar, *La socialisation*, Paris, A. Colin, 1991.
 H. Becker et alii, *Institutions and the person : essays in Honor of Everett Hughes*, Chicago, Free Press.
 M. Eliade, *Le sacré et le profane*, Paris, Gallimad, 1965.
 M. Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.
 C. Grignon, *L'ordre des choses*, Paris, Minuit, 1971.
 A. Guépin et E. Bonamy, *Nantes au XIX^{ème} siècle*, Nantes, P.Sébière, 1835.
 B. Henry, V. Merle, N. Weil, "Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi", *Travail et emploi*, 3/91 n°49.
 D. Schnapper, *L'épreuve du chômage*, Paris, Gallimard, 1981.
 F. de Singly, *Fortune et infortune de la femme mariée*, Paris, PUF, 1987.
 C. Suaud, *La vocation*, Paris, Minuit, 1978.
 L. Tanguy, "Les conventions Etat-patronat 1949-1961", *Formation-emploi*, n°27-28, 1989, p.163-187.
 F.-W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.
 M. Weber, *Economie et société*, I, Paris, Plon 1971.

¹⁷Les stagiaires, les intérimaires et autres précaires ne sont pas considérés par le noyau dur des salariés permanents comme faisant partie intégrante du personnel. Aussi, tout le travail de socialisation et d'acculturation du jeune reste à faire au moment de son embauche définitive. Or, cette intégration du jeune dans le collectif du travail est de moins en moins assurée par le groupe des pairs faute de temps et de disponibilité. S'il existe un tutorat pour les stagiaires, il n'y en a pas pour le jeune recruté. L'entretien régulier de suivi avec le nouvel embauché n'est pratiqué que trop rarement dans les entreprises. Seulement 7% des entreprises l'utilisent fréquemment. Voir J.-M. Peretti, op.cit., p.216.

Céreq
Dépôt légal 3e trimestre 1995

L'ÉTUDE du recrutement ne peut se limiter au seul examen des caractéristiques des flux d'entrées en entreprises. La capacité à interpréter ces mouvements suppose notamment de les rapporter aux modes de gestion des personnels déjà occupés et aux évolutions structurelles de l'emploi. A côté des questions de méthode que posent ces approches flux/stocks, d'autres tout aussi cruciales ont été posées à l'occasion de la journée de réflexion sur **"Le Recrutement"** organisée à **Rennes le 6 avril 1994**.

Trois ateliers ont eu lieu autour des thèmes suivants :

- les approches globales, abordant à la fois des préoccupations théoriques et des résultats de travaux sectoriels,
- les conditions d'insertion et de premier parcours professionnel de certaines catégories de jeunes, ainsi que les modalités de recrutement/réinsertion de chômeurs au travers notamment du rôle d'institutions d'intermédiation comme l'ANPE,
- la spécificité des approches locales pour instrumenter et rendre compte des pratiques et des tensions sur les marchés du travail.

Ont été abordées les questions de la cohérence entre les logiques de sélection et de fixation de la main-d'oeuvre, des formes d'articulation entre marchés externes et marchés internes, de la place faite aux jeunes et aux chômeurs, du degré d'insertion des entreprises dans leur environnement productif, institutionnel et géographique, de leurs relations avec le système de formation, ou bien encore des difficultés que certaines entreprises rencontrent localement lorsqu'elles cherchent à satisfaire des besoins en main-d'oeuvre spécifiques.

ISBN : 2-11-089032-0
ISSN : EN COURS

CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, Place de la Joliette
BP 176 13474 Marseille Cedex 02
Tél : (16) 91 13 28 28 / Fax : (16) 91 13 28 80